

# **Projekt založení pobytového zařízení pro seniory ve Středočeském kraji**

Bc. Zbyněk Kudrna, DiS.

---

Diplomová práce  
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Zbyněk Kudrna**  
Osobní číslo: **M11852**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management ve zdravotnictví**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt založení pobytového zařízení pro seniory ve Středočeském kraji**

Zásady pro vypracování:

Úvod

### I. Teoretická část

- **Prezentujte teoretická východiska pro sestavení podnikatelského plánu.**
- **Kriticky zhodnoťte poznatky z oblasti plánování a vymezte úlohu plánu při zakládání organizace.**

### II. Praktická část

- **Komplexně analyzujte situaci pro založení pobytového zařízení pro seniory ve Středočeském kraji.**
- **Navrhněte podnikatelský plán jako podklad pro založení pobytového zařízení pro seniory ve Středočeském kraji.**
- **Zhodnoťte možnosti a omezení realizace podnikového plánu v praxi.**

Závěr

Rozsah diplomové práce: 70 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

KORÁB, Vojtěch a Mária REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

SEDLÁČKOVÁ, Helena. Strategická analýza. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2006, 101 s. ISBN 80-7179-422-8.

SRPOVÁ, Jitka, SVOBODOVÁ, Ivana, SKOPAL, Pavel a ORLÍK, Tomáš. Podnikatelský plán a strategie. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka a kolektiv. Podnikání malé a střední firmy. Vyd. 2. Praha: Grada, 2008, 320 s. ISBN 978-80247-2409-6.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: 21. června 2013  
Termín odevzdání diplomové práce: 12. srpna 2013

Ve Zlíně dne 21. června 2013

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA

### BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohou užit své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně .....

.....

---

<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## ABSTRAKT

Cílem této práce je navrhnout projekt pro založení pobytového zařízení pro seniory, které spadá do oblasti poskytování sociálních služeb v ČR. V úvodní části je uveden teoretický rozbor podnikatelského plánu a podkladů nutných pro jeho vytvoření. Podnikatelský plán je zde uveden jako stěžejní prvek pro realizaci projektu. V praktické části je provedena analýza okolí pomocí PEST analýzy, Porterovy analýzy a SWOT analýzy. Jako zdroj informací v tomto oddíle, jsou použita data z primárního a sekundárního výzkumu. V rámci primárního výzkumu se jedná zejména o metodu rozhovoru s poskytovateli pobytových služeb. Při sekundárním výzkumu je hlavním zdrojem internet a výroční zprávy. Takto získané informace jsou následně aplikovány při sestavení podnikatelského plánu. Vytvořený podnikatelský plán odráží skutečnosti zjištěné analýzami a reaguje na ně. Navrhuje optimální řešení pro vznik pobytového zařízení pro seniory jako podnikatelské příležitosti.

Klíčová slova: senior, sociální péče, podnikatelský plán, PEST analýza, Porterova analýza, SWOT analýza, výzkum.

## ABSTRACT

The aim of this work is to propose a project to launch a Retirement home based on the provision of social services in the Czech Republic. The introductory part provides a theoretical background of the Business Plan and supporting documents necessary for its creation. The Business Plan is listed as a key element for the implementation of the project. The practical part contains environmental analysis through PEST analysis, Porter's analysis and SWOT analysis. Information in this section are based on data from primary and secondary research. The primary research is mainly achieved by interviews with providers of residential services. The main source of data for secondary research is internet and annual reports. These data are then applied in the preparation of the Business Plan. Created Business Plan reflects the findings of the analysis and reacts to them. It proposes the optimal solution for the Retirement home creation as a business opportunity.

Keywords: senior, social care, Retirement home, business plan, PEST analysis, Porter's analysis, SWOT analysis, research

Děkuji Ing. Pavle Staňkové, Ph.D. za vedení mé diplomové práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

**OBSAH**

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 PLÁNOVÁNÍ</b> .....	<b>12</b>
<b>2 PODNIKATELSKÝ PLÁN</b> .....	<b>14</b>
2.1 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....	15
2.1.1 Titulní strana.....	18
2.1.2 Shrnutí.....	18
2.1.3 Popis podniku.....	18
2.1.4 Profesní a osobní údaje o vlastnících firmy.....	21
2.1.5 Popis podnikatelské příležitosti.....	21
2.1.6 Popis výrobku, služby.....	22
2.1.7 Zajištění potřebných vstupů a dodavatelů.....	22
2.1.8 Postavení firmy na trhu, konkurence a marketing.....	22
2.1.9 Personální zdroje.....	23
2.1.10 Finanční plán.....	23
2.1.11 Rizika projektu.....	25
2.1.12 Přílohy.....	27
<b>3 MISE A VIZE</b> .....	<b>28</b>
<b>4 ANALYTICKÉ METODY VYUŽITELNÉ V PODNIKATELSKÉM PLÁNU</b> .....	<b>29</b>
4.1 ANALÝZA MAKROOKOLÍ.....	29
4.2 ANALÝZA MIKROOKOLÍ.....	30
4.3 SWOT ANALÝZA.....	31
<b>5 VÝZKUM</b> .....	<b>33</b>
5.1 PRIMÁRNÍ VÝZKUM.....	33
5.2 SEKUNDÁRNÍ VÝZKUM.....	33
5.3 POUŽITÉ VÝZKUMNÉ METODY V PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	34
<b>6 ZÁVĚR</b> .....	<b>35</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>36</b>
<b>7 ÚVOD DO ANALYTICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>37</b>
<b>8 PEST ANALÝZA</b> .....	<b>38</b>
8.1 POLITICKÉ A PRÁVNÍ PROSTŘEDÍ.....	38
8.2 EKONOMICKÉ PROSTŘEDÍ.....	43
8.3 SOCIÁLNÍ PROSTŘEDÍ.....	46
8.3.1 Demografický vývoj.....	46
8.3.2 Zařízení poskytující pobytové služby pro seniory.....	49



8.4	TECHNOLOGICKÉ PROSTŘEDÍ.....	52
8.5	ZALOŽENÍ POBYTOVÉHO ZAŘÍZENÍ PRO SENIORY .....	52
<b>9</b>	<b>PORTEROVA ANALÝZA.....</b>	<b>55</b>
9.1	ANALÝZA MIKROOKOLÍ.....	55
9.1.1	Hrozba vstupu nových konkurentů.....	55
9.1.2	Vyjednávací síla dodavatelů.....	57
9.1.3	Vyjednávací síla zákazníků.....	59
9.1.4	Hrozba substitutů.....	60
9.1.5	Konkurenční rivalita v odvětví.....	62
9.2	ANALÝZA REGIONU.. ..	65
9.3	ANALÝZA KONKURENČNÍCH ZAŘÍZENÍ V OBLASTI .....	66
9.4	PŘÍJMY A VÝDAJE PROFILOVÝCH ZAŘÍZENÍ V OBLASTI .....	67
<b>10</b>	<b>SWOT ANALÝZA.....</b>	<b>69</b>
<b>11</b>	<b>PODNIKATELSKÝ PLÁN POBYTOVÉHO ZAŘÍZENÍ PRO SENIORY.....</b>	<b>72</b>
11.1	SHRNUTÍ.....	72
11.2	TITULNÍ STRANA.....	73
11.3	POPIS PODNIKU.....	73
11.3.1	Objekt a lokalita provozu.....	73
11.3.2	Předmět podnikání.....	74
11.3.3	Právní forma podnikání.....	74
11.3.4	Organizační struktura.....	76
11.3.5	Poskytovné služby.....	77
11.4	VLASTNÍCI FIRMY.....	79
11.5	PODNIKATELSKÁ PŘÍLEŽITOST.....	79
11.6	POPIS POSKYTOVANÝCH SLUŽEB.....	80
11.7	VSTUPY.....	81
11.8	MARKETING.....	82
11.9	PERSONÁLNÍ ZDROJE.. ..	85
11.10	FINANČNÍ PLÁN PROJEKTU.....	85
11.11	ČASOVÝ PLÁN REALIZACE .....	98
11.12	RIZIKA PROJEKTU.....	99
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>102</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>104</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>109</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>110</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>111</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>113</b>

## ÚVOD

Podnikání s tvorbou zisku v oblasti zdravotních a sociálních služeb pro seniory, se může na první pohled zdát, jako ne zcela běžná podnikatelská příležitost. Je však třeba vidět, že jde o poskytování služeb, které v potřebném rozsahu není schopen zajistit stát, rodina ani neziskový sektor. Proto je nutné dát prostor firmám, které nabídnou kvalitní služby a přinesou další možnost výběru. Pokud budou tyto služby kvalitní s přiměřenou cenou a ziskem, dojde následně k rozšíření podnikatelské činnosti s možností investic ze zisku, tvorbě pracovních míst a současně ke zkvalitnění služeb pro klienty.

Obsahem práce je teoretický rozbor podnikatelského plánu a podkladů pro jeho vytvoření. Následně jsou analyzovány faktory, které mají souvislost se založením a provozem pobytového zařízení pro seniory. Na základě provedených analýz je navrženo řešení, na jehož podkladě je možné založit pobytové zařízení pro seniory. Práce vychází z reálných údajů a aktuálně dostupných dat v době psaní této práce.

Cílem práce je navrhnout projekt pro založení pobytového zařízení pro seniory, které spadá do oblasti poskytování sociálních služeb v ČR. Jedná se o zařízení pro seniory, které poskytuje pobytové, stravovací a doplňkové služby seniorům, včetně volnočasových aktivit.

Hypotéza 1: v regionu je dostatek klientů pro nově vzniklé pobytové zařízení pro seniory.

Hypotéza 2: nově vzniklé pobytové zařízení pro seniory, lze provozovat jako soukromé zařízení s tvorbou zisku.

Cílem projektu je poskytovat kvalitní sociální služby v příjemném prostředí a zajistit klientům důstojné stáří.

Myšlenka vychází z potřeb, které vznikají v souvislosti s demografickým a sociálním vývojem. Přínosem projektu je doplnění nabídkové mezery v oblasti poskytování sociálních služeb, která vzniká nedostatečnou kapacitou současných zařízení v regionu.

Projekt je koncipován pro širokou skupinu klientů, která zajišťuje i s přihlédnutím na podmínovanost této oblasti, velkou pravděpodobnost úspěchu. Cílovou skupinou jsou seniory, kteří chtějí vlastní zázemí se zachováním životní úrovně a jistotou dohledu školeného personálu. Záměrem je poskytovat kvalitní služby za podmínek, které odpovídají možnostem cílové skupiny a vytváří přiměřený zisk.

## **TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PLÁNOVÁNÍ

Plánování v podnikání spadá do oblasti řízení a patří mezi základní manažerské činnosti. Jedná se o cílově orientovaný rozhodovací proces. To znamená, že by při plánování měl být jasně stanoven cíl, kterého chceme dosáhnout a jakým způsobem.

Plánování lze rozdělit z hlediska času na:

1. Dlouhodobé 1 – 5 let
2. Střednědobé 1 – 3 roky
3. Krátkodobé 0 – 1 rok

Z hlediska rozhodování dělíme plánování na:

1. Strategické – vytváří jej vrcholový management a má dlouhodobý charakter.
2. Taktické – vytváří oddělení a vychází ze strategických plánů, je již konkrétní.
3. Operativní – stanovení cílů pro jednotlivá místa a pracoviště, krátkodobý charakter.

Druhy plánů v podniku mohou být např. plán výroby, finanční plán, plán investic, marketingový plán, plán personální atd. V podstatě lze v podniku plánovat veškeré činnosti spojené se založením a provozem firmy.

Při stanovení cílů v rámci plánování bývá využíváno zkratky SMART, jde o určení parametrů, jaké mají cíle být.

1. Specifické a konkrétní pro každého pracovníka.
2. Měřitelné pro přesné vyjádření a kontrolu plnění.
3. Akceptovatelné pro zaměstnance i zákazníky.
4. Realizovatelné z hlediska financí, personálu, času atd.
5. Termínované z hlediska splnění.

Při správném plánování dochází ke zvyšování efektivity, snižování rizika, úspěšným změnám v rámci organizace, rozvoji manažerů a vývoji standardů kvality.

Samotný plánovací proces lze rozdělit na dílčí části:

1. Stanovení cíle, kterého by mělo být dosaženo.
2. Určení strategie, způsobu činnosti firmy.
3. Nastavení politiky, způsobu rozhodování.
4. Vymezení postupů, jak provádět činnosti.
5. Určit pravidla pro jednotlivé činnosti.
6. Vytvořit rozpočet.
7. Souhrn všech částí plánování.

(MANAGEMENTMANIA, ©2013)

## 2 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Každému založení firmy nebo začátku podnikatelské činnosti by měl předcházet vznik podnikatelského plánu. Jde o konkretizaci podnikatelského záměru, který dostává hmotnou podobu v podobě dokumentu, který lze použít pro mnohé účely (např. získání investora – externí potřeba, zjištění slabých a silných stránek projektu – interní potřeba). Podnikatelský plán tedy slouží, jak začínajícímu podnikateli jako „technická podpora“, tak případným zájemcům při rozhodnutí, zda investovat do firmy. Je třeba, aby proces plánování řešil oblasti, které mohou nastat a pravděpodobně nastanou v souvislosti se začátkem podnikání. Autoři publikací (Koráb, Srpová, Veber atd.) o podnikání a podnikatelských plánech se shodují, že pokud je podnikatelský plán zpracován kvalitně a s reálnými daty, je klíčem k výrazně snadnějšímu začátku podnikatelské činnosti.

Podnikatelský plán má několik verzí. Neexistuje závazná struktura, jsou pouze doporučená členění. Vždy záleží na konkrétní situaci, jaký typ podnikatelského plánu použít. Různé typy plánu obsahují totožné údaje, ovšem s různou hloubkou těchto informací. A to, od hrubého nástinu oblasti podnikání, přes marketing a financování, až po skladbu zaměstnanců. To znamená, že postupem jednotlivých verzí jsou získány jasnější a přesnější obrysy o podnikatelské činnosti. Podnikatelské plány lze základně dělit dle velikosti obsahu. Není nebytně nutné mít připraveny všechny níže uvedené verze, ovšem je nevhodné, ne-li nemožné, použít detailní typ podnikatelského plánu pro první prezentaci v rámci jednání s budoucím kolegou nebo investorem. Při krátkém časovém úseku první prezentace nelze obsáhnout všechny podstatné body v detailech. Proto je výhodnější, mít alespoň základní jednoduchou verzi a současně rozpracovaný typ řešící detaily projektu.

1. Nejkratší verzí, ale ne nejjednodušší, je tzv. výtahová prezentace. Jde o krátké shrnutí podnikatelského plánu, kde je třeba v několika málo minutách, ne-li minutě, zaujmout potenciálního zákazníka, investora, kolegu. Zde záleží především na prezentačních dovednostech.
2. Další verzí je podnikatelský plán ve formě jedné nebo dvou stran, kde jsou základní údaje o podnikatelské činnosti. Tento dokument opět slouží jako první článek navázání zájmu možných zákazníků, investorů a kolegů. Nelze zde uvádět podrobné informace, ale pouze nastínit oblast a přimět čtenáře k dalšímu kontaktu.

3. Třetím typem je zkrácený podnikatelský plán. Ten již obsahuje všechny body podnikatelského plánu, ovšem pouze ve zkrácené formě. To znamená pouze v několika větách nebo odstavci je probrána základní struktura bez detailního popisu. Jde o další stupeň, kdy případný zájemce získá potřebné informace o činnosti firmy.
4. Posledním typem plánu je plný podnikatelský plán. Ten obsahuje všechny body podnikatelského plánu s podrobným popisem, aby čtenář získal detailní informace potřebné k rozhodnutí ohledně firmy. Tato verze je zpravidla předkládána již vážnému zájemci, neboť je poměrně obsáhlá a také může obsahovat informace citlivé pro chod firmy (Prokop, 2005, s. 49 - 57).

*Standardní počet stran podnikatelského plánu pro začátek podnikání (start-up) je 20-40 stran textu (velmi dobře čtivého) s diagramy, tabulkami a přílohami (Koráb, 2007, s. 40).*

## **2.1 Struktura a obsah podnikatelského plánu**

Obsah podnikatelského plánu v obecné rovině lze vymezit pouze rámcově a to s ohledem na činnost, kterou podnik vykonává a na cílovou skupinu, které je určen. Například zda se jedná o průmyslovou výrobu nebo poskytování zdravotních služeb a zda jde o manažerský nástroj nebo podklad pro získání investora.

Obecná struktura podnikatelského plánu:

Základní osnova typ I, dle Jihomoravského inovačního centra (©2007-2011)

1. *Titulní strana*
2. *Shrnutí*
3. *Profesní a osobní údaje o vlastnících firmy*
4. *Popis podniku*
5. *Popis podnikatelské příležitosti*
6. *Popis výrobku, služby*
7. *Zajištění potřebných vstupů a dodavatelů*
8. *Postavení firmy na trhu, konkurence a marketing*
9. *Personální zdroje*
10. *Finanční plán*

*11. Rizika projektu*

*12. Příloha*

*13. Podnikatelský plán – rozšířená vzorová osnova*

(JIHOMORAVSKÉ INOVAČNÍ CENTRUM, ©2007-2011)

Základní osnova typ II, dle Srpové et al. (2011)

*1. Titulní list*

*2. Obsah*

*3. Úvod, účel a pozice dokumentu*

*4. Shrnutí*

*5. Popis podnikatelské příležitosti*

*6. Cíle firmy a vlastníků*

*7. Potenciální trhy*

*8. Analýza konkurence*

*9. Marketingová a obchodní strategie*

*10. Realizační projektový plán*

*11. Finanční plán*

*12. Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu*

*13. Přílohy*

(Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011, s. 14,15)

Podnikatelský plán – rozšířená vzorová osnova, dle Jihomoravského inovačního centra (©2007-2011)

*1. Název projektu*

*2. Jméno a příjmení/název předkladatele, trvalé bydliště/sídlo předkladatele, IČ*

*3. Právní forma*

*4. Hlavní záměr projektu*

*5. Předmět podnikání a hlavní podnikatelské aktivity – struktura*

*6. Popis produktů/služeb*



7. *Odbornost předkladatele*
8. *Harmonogram realizace projektu*
9. *Marketing projektu – rozbor trhu*
10. *Analýza a prognóza poptávky po produktu*
11. *Charakteristika spotřebitelů*
12. *Citlivost poptávky na cenu a ceny na poptávku*
13. *Rozbor konkurence*
14. *Odlišnost přístupu oproti hlavním konkurentům*
15. *Další možná rizika realizace projektu*
16. *Způsob uvedení produktu na trh*
17. *Distribuce, zabezpečení odbytu produktu*
18. *Reklama, propagace*
19. *Synergické efekty plynoucí z činnosti předkladatele v jeho regionu*
20. *Využití potenciálu místních podnikatelů pro subdodávky a kooperace*
21. *Personální zajištění*
22. *Údaje o managementu a řízení firmy*
23. *Ekonomicko-finanční situace firmy*
24. *Plán výnosů a nákladů (práv. os.)/příjmů a výdajů (fyz. os.) projektu*
25. *Analýza cash-flow projektu*
26. *Zdroje financování – vlastní/cizí*
27. *Časová souslednost vzniku nákladů*
28. *Plán investic, leasing*
29. *Rozsah a harmonogram investic*
30. *Uvažovaný leasing a doba splatnosti*
31. *Rozpočet projektu, včetně analyzované kalkulace hlavních nákladových položek*

(JIHOMORAVSKÉ INOVAČNÍ CENTRUM, ©2007-2011)

Struktura podnikatelských plánů uváděná v dostupných zdrojích se částečně liší, ale zpravidla jen v posloupnosti jednotlivých částí. Podnikatelské plány jako celek jsou obsahem shodné. V této práci bude dále použita verze Jihomoravského inovačního centra.

### 2.1.1 Titulní strana

Obsahuje název firmy, sídlo firmy, právní formu, jména společníků, kontakty, IČO, ale také např. logo. Jde o úvodní část s kterou se čtenář setkává. Je zde důležitá vizuální stránka, neboť pokud je dobře zpracované logo, může zaujmout a motivovat k získání dalších informací. Ovšem v mnoha případech při přípravě podnikatelského plánu nemusí být ještě např. logo zpracované. Což opět potvrzuje myšlenku neustálé aktualizace podnikatelského plánu a jeho tvorby podle aktuálně získávaných dat.

### 2.1.2 Shrnutí

Jde o velmi významnou část plánu, neboť je zpravidla první částí, kterou investor studuje a na jejímž základě se rozhoduje o nezájmu o projekt nebo o zájmu o další informace.

Zde je vyzdvihnuta hlavní myšlenka projektu. Jde o zhuštěný popis toho, co obsahuje rozpracovaný podnikatelský plán. Je nutné stručně a jasně popsat a charakterizovat podnikatelský záměr. Obecně definovat trh a cílovou skupinu. Dále zdůraznit přednosti projektu a hodnotu pro zákazníka. Je zde také vhodné uvést cíle a vize, spolu s osobami, které za projektem stojí a jejich zkušenosti, které lze v dané oblasti využít (Srpová, 2010, s.60, 61).

### 2.1.3 Popis podniku

Zde je uváděna forma podnikání, lokalita podnikatelské aktivity, způsob vedení účetnictví, organizační struktura, popis produktu a služby, které firma poskytuje.

Základní volbou právní formy podnikání je právnická a fyzická osoba.

Fyzická osoba (osoba samostatně výdělečně činná) je dle druhu podnikatelské činnosti přiřazena do skupiny živností ohlašovaných (řemeslné, vázané, volné) nebo koncesovaných. Základní podmínkou pro udělení živnosti je věk nad 18 let, způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost, v případě potřeby určité živnosti odborná a jiná způsobilost.

Právnická osoba musí být zapsána do obchodního rejstříku, který dělí právnické osoby na osobní společnosti (veřejná obchodní společnost, komanditní společnost), kapitálové společnosti (společnost s ručením omezeným, akciová společnost) a družstva (Holá, 2010, s. 67-68).

Pokud jde o společnost, která má generovat zisk je třeba zvážit právní formu s ohledem na způsob ručení, počet zakladatelů, nároky na vstupní kapitál, účast na zisku a ztrátě atd.

### **Společnost s ručením omezeným**

Pro vznik společnosti s ručením omezeným je nutný notářský zápis smlouvy (v případě jedné osoby zakládací listina) mezi společníky. Minimální vklad společníka je 20 000 Kč, minimální základní kapitál je 200 000 Kč. Při vzniku společnosti musí být splaceno minimálně 30 % každého vkladu, ovšem nejméně 100 000 Kč. Společníci ručí za závazky společnosti společně a nerozdílně do výše souhrnu nesplacených částí vkladu. Ne jako dříve do výše pouze svých nesplacených vkladů. K návrhu na zápis je nutné doložit společenskou smlouvu, výpis z rejstříku trestů jednatelů, doklad se vztahem k nemovitosti, kde má společnost sídlo, prohlášení správce vkladu, živnostenská oprávnění, podpisový vzor a čestné prohlášení jednatele. Zápisem do obchodního rejstříku se společnost stává novým právním subjektem. Obligatorním orgánem s.r.o. je valná hromada, která rozhoduje např. o jmenování jednatelů, odměňování jednatelů, vyloučení společníků atd. Jednatel společnosti je fyzická osoba, která je statutárním orgánem a osobou zabezpečující obchodní vedení společnosti. Mezi základní povinnosti jednatele patří podání návrhu na zápis do obchodního rejstříku, svolávání valné hromady, vedení evidence a účetnictví, jednání v zájmu společnosti, zachování mlčenlivost, nekorupční jednání, informování společníků o záležitostech společnosti a hlasování valné hromady (Srpková, 2010, s. 74 – 78).

### **Nestátní neziskové organizace**

Pro sektor zdravotních a sociálních služeb je vždy třeba volit příslušnou právní formu, která se řídí předpisy nejen ohledně formy podnikání, ale současně také z hlediska poskytování zdravotních a sociálních služeb. Např. při založení zařízení, které je registrované jako poskytovatel sociálních služeb, které je zřízeno krajem nebo obcí, je zpravidla toto zařízení registrováno jako občanské sdružení, příspěvková organizace nebo veřejně prospěšná společnost. Tyto organizace nejsou však pravými podnikatelskými subjekty, neboť jejich primární činností není tvorba zisku a případné přebytečné prostředky převádí do rezervních fondů. Následně je musí použít na základní činnost pro kterou byly vytvořeny. Tyto organizace se řídí předpisy pro neziskové organizace. Tím stěžejním zákonem upravujícím financování nestátních neziskových organizací je zákon č. 218/2000 Sb. ve znění pozdějších úprav.

### **Obecně prospěšná společnost**

Zákon č. 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech (o.p.s.) je stěžejním předpisem, dle něhož se společností řídí. Jedná se o společnost poskytující obecně prospěšné služby všem za stejných podmínek.

Pro založení je třeba vytvořit zakládací smlouvu, čestné prohlášení členů správní a dozorčí rady, výpis z rejstříku trestů správní a dozorčí rady, doklad o sídle společnosti, prohlášení o vkladu, podpisové vzory. Tyto dokumenty se přikládají k návrhu, jež se podává u příslušného soudu spolu se žádostí o zápis.

Zakládací listina musí obsahovat zakladatele, název a místo sídla společnosti, identifikační údaje členů dozorčí a správní rady, majetkové vklady, způsob zveřejňování výroční zprávy. Minimální vklad není stanoven. V rámci provozu o.p.s. může být současně provozována doplňková podnikatelská činnost.

Pokud příjmy z činnosti o.p.s. nepřesáhnou 3 000 000 Kč, nemá povinnost vést podvojně účetnictví, ale musí vést daňovou evidenci. Případně vytvořený zisk nesmí být rozdělován mezi zakladatele, ale používá se na financování dalších aktivit společnosti.

O.p.s. má povinnost vydávat výroční zprávu. Také se musí podrobit auditu, pokud překročí určité finanční limity, plynoucí z jejich provozu.

### **Občanské sdružení**

Zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, upravuje fungování organizací sdružujících občany za účelem realizace společných zájmů. Po předložení stanov a podání návrhu na registraci, je toto sdružení registrováno ministerstvem vnitra.

Ve stanovách musí být uveden název sdružení, sídlo, jak se volí a jak fungují orgány sdružení, podmínky vstupu a povinnosti členů občanského sdružení.

Není nutný vstupní vklad při registraci. Pokud příjmy z činnosti občanského sdružení nepřesáhnou 3 000 000 Kč, nemá povinnost vést podvojně účetnictví, ale musí vést daňovou evidenci.

### **Příspěvkové organizace**

Existují dva typy zřízení příspěvkové organizace a to dle zákona č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů a zákona č. 128/2000 Sb., kdy je zřizovatelem územní samospráva. Nebo dle zákona č. 218/2000 Sb., kdy je zřizovatelem stát.

Obec může zřídit příspěvkovou organizaci pro účely, které souvisí se samostatnou působností obce. To znamená pro takové služby a činnosti, které jsou v zájmu obce a občanů. Zpravidla jsou to činnosti a služby neziskového charakteru, které ale vyžadují samostatnou právní subjektivitu. Příspěvková organizace je právnickou osobou. Vzniká a zaniká rozhodnutím zřizovatele. Pro vznik vydá zřizovatel zřizovací listinu a na jeho návrh je organizace zapsána do obchodního rejstříku. Hlavní činností příspěvkové organizace je činnost vymezená zřizovatelem a rozpočet musí být sestaven jako vyrovnaný. Příspěvková organizace získává finanční prostředky z vlastní činnosti, z rozpočtu zřizovatele, ze svých fondů, z darů a z Národního fondu.

Základní je tedy:

- určit předmět podnikání
- určit potřebu vstupního kapitálu (strukturu, krytí, přístup k cizím zdrojům)
- určit způsob a rozsah ručení
- určit účast na zisku a ztrátě
- určit počet zakládajících a participujících osob na podnikání
- určit zda bude subjekt žádat o obecní, krajské, státní dotace
- určit zveřejňovací povinnosti a povinnost kontroly
- určit daňové zatížení, zvýhodnění

#### **2.1.4 Profesní a osobní údaje o vlastnících firmy**

Na tomto místě je důležité představit všechny osoby, které se účastní projektu. Vyzdvihnout jejich zkušenosti, znalosti a osobní předpoklady pro fungování firmy.

#### **2.1.5 Popis podnikatelské příležitosti**

V této části je třeba stručně popsat podnikatelskou příležitost, specifikovat výrobek či službu a velikost trhu. Orientaci na existující trh nebo naopak vyplnění mezery na trhu. V čem je přidaná hodnota pro zákazníka, investora, kolegu.

### **2.1.6 Popis výrobku, služby**

Zde je uváděn popis technických vlastností, parametrů, náročnost výrobku nebo služby. Je zde možné popsat doplňkové služby a postupy související s produktem. Pokud jde o službu, má být tato část věnována způsobu poskytování. Dále zde má být uvedeno, jaká je cílová skupina a jaké bude personální zajištění. Současně by měla být definována konkurenční výhoda a objektivně doložena např. průzkumem.

### **2.1.7 Zajištění potřebných vstupů a dodavatelů**

Zde jsou uváděny potřebné vstupy k zajištění chodu firmy. Faktory ovlivňující jednotlivé vstupy jsou např. kvalita, vzdálenost, dostupnost, substituty, komplementy, cena, ovšem s přihlédnutím na důležitost faktoru pro poskytování služby.

Je zde také možné uvést časový plán, který je nutný pro zajištění vstupů. Příkladem mohou být Ganttovy grafy, které uvádí jednotlivé úkony a úkoly v souvisejících časových řadách.

### **2.1.8 Postavení firmy na trhu, konkurence a marketing**

Tuto část lze rozdělit na tři oblasti (trh, konkurence, marketing), které spolu úzce souvisí, ale jsou poměrně obsáhlé, proto je možné tuto oblast rozčlenit.

První je trh jako celek. Zde je třeba provést důkladnou analýzu stávajícího trhu s jeho atributy v daném segmentu (např. popsat bariéry vstupu). Cílem je získat aktuální data, která spolu s ostatními informacemi budou objektivní zdroje pro možnost rozhodnutí, ale také predikce vývoje. Nejčastěji je používána SWOT analýza, Porterova analýza a PEST analýza, samostatně řešeno v kap. 3.

Druhou částí je konkurence, která samozřejmě úzce souvisí s trhem. Konkurencí jsou firmy, které působí ve stejném segmentu, poskytují podobné služby a mají podobnou cílovou skupinu. Je třeba zjistit, jak silné, tak i slabé stránky konkurence, což bývá často obtížné vzhledem k přístupu k informacím.

Po analýze trhu a konkurence je nutné popsat oblast marketingu. Tato část má za úkol nastavit parametry v oblasti ceny, propagace, objemu produkce, obchodní strategie, marketingového mixu. Jde v podstatě o strategický plán, jak se prosadit na trhu.

### 2.1.9 Personální zdroje

Zde je třeba při popisu vzít v úvahu typ a velikost firmy. Současně, zda je třeba speciální kvalifikace pro daný obor a jak se tato situace promítá na trhu práce a tím také do nákladů firmy.

### 2.1.10 Finanční plán

Jde o stěžení část celého plánu. Obsahuje např. zakladatelský rozpočet, provozní rozpočet, investiční rozpočet, celkovou náročnost na finanční zdroje, základní účetní výkazy a strukturu kapitálu, vždy s ohledem na potřeby firmy v rámci přípravy projektu.

Tab. 1. Počáteční rozvaha – struktura majetku

<i>Majetek – aktiva</i>			<i>Kapitál – pasiva</i>		
<i>Dlouhodobý</i>	<i>Hmotný</i>		=	<i>Vlastní</i>	<i>Vklady majitelů</i>
	<i>Nehmotný</i>	<i>Nerozdělený zisk</i>			
	<i>Finanční</i>	<i>Cizí</i>		<i>Dlouhodobé závazky</i>	<i>Krátkodobý</i>
<i>Krátkodobý</i>	<i>Zásoby</i>	<i>Krátkodobé závazky</i>			
	<i>Pohledávky</i>				
	<i>Prostředky na účtech</i>				
	<i>Hotovost</i>				

(Veber, Srpová, 2008, s. 149)

Dlouhodobý majetek (stálá aktiva, fixní aktiva) je majetek, který firmě slouží dlouhodobě (déle než 1 rok) a je přenášen do hodnoty výrobku a služby dlouhodobě, formou odpisů. Hodnotou opotřebení je odpis. Výjimkou jsou především pozemky, které se neodepisují, neboť neztrácejí hodnotu. Dlouhodobý majetek je hmotný např. budovy, stroje, dopravní prostředky. Nehmotným jsou licence a patenty. Finančním dlouhodobým majetkem jsou cenné investiční papíry.

Krátkodobý majetek (oběžný) postupně mění svou podobu. Například peníze, materiál, výrobek. V rozvaze bývá tento majetek uveden podle likvidnosti.

Kapitál je zdroj pro vznik a fungování podniku a lze jej rozdělit základně na vlastní a cizí. Vlastním je ten, který vložil majitel. Cizím jsou prostředky investora např. úvěr od banky nebo závazky plynoucí z obchodních vztahů. Optimální poměr vlastního a cizího kapitálu vždy záleží na druhu firmy. Základní kritéria pro hodnocení jsou úroková míra, výnosnost podniku, struktura majetku a osobní postoj (Synek, 2007, s. 46 - 55)

Náklady jsou všechny výrobní faktory vyjádřené v penězích a lze je třídit podle:

1. *druhu (materiálové, mzdové, odpisy, energetické)*
2. *účelu (útvary, výkonu), tzn. pro potřeby rozpočtování a kalkulací*
3. *činnosti (provozní, finanční, mimořádné)*
4. *v závislosti na objemu výroby (variabilní a fixní)*

(Srpková, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011, s. 29)

Stanovení ceny může proběhnout několika způsoby. Mezi obvyklé patří:

1. Nákladově orientovaná cena, je nejběžnějším typem stanovení ceny. Cena se stanoví jako součet cen jednotlivých položek z kterých se výrobek skládá. Tento typ stanovení ceny lze použít v případech, kdy je známa cena jednotlivých nákladových položek. Tuto kalkulaci lze provést na základě skutečných nákladů (např. již fungující firmy), průměrných nákladů (např. ze statistik) nebo dle plánovaných kalkulací (např. odhad cen výrobních faktorů). K takto stanovené ceně je následně připočten zisk a výsledkem je konečná cena pro zákazníka.
2. Dalším typem stanovení ceny je cena založená na potřebách zákazníků. Tvorba ceny se tedy odvíjí od hodnoty daného zboží nebo služby pro zákazníka. Následně jsou stanoveny nástroje marketingového mixu.
3. Třetím typem stanovení ceny, je cena vytvořená na základě konkurence, kdy firma jako určující faktor používá ceny ostatních konkurentů. Východiskem je princip zákaznického porovnávání jednotlivých cen u podobného druhu zboží.
4. Cena stanovená podle marketingových cílů firmy, je určena na základě strategie, zda chce firma maximalizovat zisk nebo objem prodeje.



5. Cena stanovená na základě poptávky, vychází z myšlenky závislosti různého objemu prodeje na různé výši ceny.

Všeobecný kalkulační vzorec:

1. *přímý materiál (základní materiál, suroviny, výrobní obaly...)*
2. *přímé mzdy (mzdy přímo související s kalkulovanými výkony)*
3. *ostatní přímé náklady (odpisy, energie apod.)*
4. *výrobní režie (mzdy režijních pracovníků, přímo nepřiraditelné odpisy majetku, náklady na opravy, režijní materiál...)*

*Vlastní náklady výroby*

5. *správní režie (náklady celého podniku, jako odpisy administrativních budov, mzdy administrativních a řídicích pracovníků, telekomunikační poplatky...)*

*Vlastní náklady*

6. *odbytové náklady (náklady na skladování, na prodej a propagaci, doprava...)*

*Úplné vlastní náklady*

7. *zisk (resp. ztráta)*

*Cena výkonu*

(Veber, Srpová, 2008, s. 204)

Na základě vzorce lze stanovit cenu a jedná se o nákladové stanovení ceny.

### **2.1.11 Rizika projektu**

Jde o negativní odchylku od předem stanoveného cíle. Na základě sběru informací je třeba nastínit možná rizika, analyzovat je a snažit se vytvořit scénáře, které na ně reagují. Příkladem může být finanční plán, kde jsou zpravidla tři varianty (optimistická, pesimistická, reálná), které subjekt předpokládá. Na základě tohoto plánu je třeba vytvořit scénář, jak bude dále postupováno a jak budou řešeny případné komplikace, pokud jsou předem známy. Ovšem finanční riziko je pouze jedním z mnoha. S podobnou pravděpodobností může dojít k potížím s prvotním provozem, například při zavádění znalostně náročné výroby

v rovině zaměstnanců. Proto je důležité případná rizika vztáhnout k danému konkrétnímu provozu. Základní dělení rizika je na rizika ovlivnitelná / neovlivnitelná, interní / externí. Dále je možné provést segmentaci na technická, výrobní, finanční atd. Vždy je současně třeba určit spolu s mírou rizika i citlivost příslušné firmy na toto riziko. Což se může podstatně lišit provoz od provozu.

Identifikace obecných rizikových oblastí:

1. Trhy
2. Produkt
3. Obchody
4. Management
5. Vlastní vývoj
6. Kvalita
7. Zdroje
8. Produktivita
9. Klíčovost
10. Sklady
11. Investice
12. Informační technologie
13. Cash – flow
14. Makroekonomická rizika
15. legislativa

(JIHOMORAVSKÉ INOVAČNÍ CENTRUM, ©2007-2011)

Mezi možná řešení rizik jsou:

1. Diverzifikace produktu
2. Transfer
3. Pojištění

Pro maximální eliminaci rizik je nutná

1. Identifikace rizika, dle oblasti projektu
2. Analýza rizika, míra dopadu a případná ztráta
3. Priorita rizika, určení pouze těch podstatných
4. Plánování rizika, postupy pro minimalizaci rizika a jeho eliminaci
5. Monitorování rizika, trvalý proces

### **2.1.12 Přílohy**

V této části je možné doložit příslušné dokumenty a podklady vztahující se k podnikatelskému plánu, které nejsou zařazeny jinde. Tím jsou např. výsledky průzkumu, výpis z rejstříku trestů, životopis klíčových managerů, výpis z obchodního rejstříku, certifikáty atd.

### 3 MISE A VIZE

Mise a vize nejsou uváděny, jako samostatná kapitola, ve struktuře podnikatelských plánů, přesto jsou s ním úzce spjaty. Jde o součást strategického řízení firmy. Tedy o oblast, která sice souvisí s provozem podniku, ale je důležité znát misi a vizi už při vzniku firmy. V mnohých případech může mise a vize pomoci v rozhodování, již při tvorbě některých částí podnikatelského plánu. V případě, že je třeba rozhodnout, mělo by tak být učiněno v souladu a v návaznosti na směr a cíl jaký firma má. Současně může firma použít misi a vizi při prezentaci před klienty, investory nebo při žádosti o dotaci. Zde je ideální možnost, skloubit hodnoty a ideje se sociálními službami.

Mise vyjadřuje důvod, smysl existence firmy a její odlišení se od ostatních. Z mise by mělo být jasné jakým typem podnikání se firma zabývá. Mise odpovídá na otázky:

1. Kdo jsme ?
2. Co děláme ?
3. Proč to děláme a pro koho?
4. V čem jsme dobří a proč ?
5. Kdo nebo co za námi stojí ?

Vize by měla být primárně orientována na zákazníka a to z důvodu tvorby zisku. Vize vyjadřuje směr, kterým se firma vydala a kam chce za určitý časový úsek dojít. V podstatě deklaruje, čeho by chtěla dosáhnout, jaké jsou její dlouhodobé cíle. Vize má tři hlavní cíle:

1. Vyjasnit obecný směr. V tomto cíli jsou zahrnuta mnohá rozhodnutí a pomáhají při rozhodnutí zaměstnancům, tak i vrcholovému managementu. Stanovení vize nezáleží na oblasti podnikání, ani počtu zaměstnanců, ale je vhodná pro všechny typy a velikosti firem.
2. Motivovat zaměstnance. Ve firmě je vize součástí motivačních faktorů a pomáhá určovat směr práce a cíl a proto je důležité, aby se s vizí ztotožnili všichni zaměstnanci firmy.
3. Koordinovat úsilí zaměstnanců. V tomto případě vede vize zaměstnance jedním, stejným směrem.

(Hanzelková, Keřkovský, Odehnalová, Vykypěl, 2009, s. 34-37)

## 4 ANALYTICKÉ METODY VYUŽITELNÉ V PODNIKATELSKÉM PLÁNU

Jde o součást podnikatelského plánu, ovšem zcela zásadního významu pro rozhodnutí vzniku a realizace firmy. Proto jsou zde analýzy uvedeny v samostatné kapitole a rozebrány v teoretické rovině.

Strategická analýza obsahuje analýzu makrookolí (PEST), mikrookolí (Porterova) a interní analýzu firmy (SWOT).

### 4.1 Analýza makrookolí

Prostředí, které ovlivní založení a fungování firmy lze rozdělit na mikrookolí a makrookolí (někteří autoři uvádí ještě mezoprostředí). Pro zhodnocení makrookolí je používána nejčastěji PEST analýza v různých modifikacích, kde jsou hodnoceny zpravidla všechny podstatné makroekonomické ukazatele. Analýzy typu SLEPT, PESTEL, STEEPLED, STEER jsou vždy jen určitou modifikací, kterou PEST analýza obsahuje nebo je částečně přizpůsobena určité specifické oblasti, proto byl zvolen pro použití základní typ PEST.

PEST analýza obsahuje hodnocení různých prostředí s faktory, majícími různou váhu a míru ovlivnění ve vztahu k firmě. Vždy záleží na oblasti podnikání a od tohoto faktu se odvíjí míra ovlivnění jednotlivým prostředím. Jde o vnější prostředí v kterém se firma pohybuje a které ji ovlivňuje. Toto prostředí je pro firmu zdrojem příležitostí, ale současně se může stát hrozbou. Jde o faktory externí a tedy neovlivnitelné. Avšak to neznamená, že by se firma v této oblasti měla chovat zcela pasivně. Je zde sice v roli příjemce činitelů, ale měla by aktivně reagovat a hledat způsoby jejich využití ve svůj prospěch. Příkladem mohou být zákonné normy a reakcí firem snaha o akreditaci či přidělení certifikátu jako konkurenční výhody v dané oblasti.

Při tvorbě PEST analýzy má být prvním krokem vytipování oblastí, které mají zásadní vliv na firmu. Není tedy nezbytně nutné analyzovat podrobně všechny oblasti z důvodu přehlednosti a relevance dat. Druhým krokem má být stanovení hloubky analýzy tzn. do jakých detailů bude reálně provedena. Třetím krokem má být vytvoření samotné analýzy. Konečným čtvrtým krokem má být stručný výtah z PEST analýzy pro použití při tvorbě SWOT analýzy.

Prostředí používaná v PEST analýze jsou:

1. Politické/právní prostředí, zde patří otázky ekologické, legislativy, normy, vládní politiky, regulačních předpisů, financování a grantů.
2. Ekonomické prostředí obsahuje oblasti HDP, vládních výdajů, spotřeby domácností, inflace, daní, úroků.
3. Sociální prostředí determinuje demografický vývoj, zdravotní stav populace, vzdělání, životní styl, etické otázky.
4. Technologické prostředí se týká technologií, výzkumu, vývoje.

## 4.2 Analýza mikrookolí

Porterův model pěti sil je používán pro charakteristiku blízkých faktorů firmy, které je společnost zpravidla schopna ovlivnit. Jde o síly v daném odvětví. Cílem je identifikovat a pochopit síly, které působí na společnost a na které by měla reagovat. Pět základních oblastí, kterých se analýza týká:

1. Konkurenční firmy, rivalita - v této části firma mapuje odvětví a hodnotí konkurenční firmy spolu s jejich silnými a slabými stránkami. Výhodu může získat změnou ceny, zlepšením výrobku, lepším využitím distribučních kanálů nebo vztahy a spoluprací s dodavateli. Intenzita rivality je dána počtem firem a jejich velikostí, velikostí trhu a jeho růstem, velikostí a dostupností zdrojů, Rivalita mezi konkurenty je odvislá od odvětví podnikání a může se výrazně lišit. A to i s ohledem na možnost, zda jako konkurent vystupuje stát.
2. Substituční výrobky – existence blízkého substitutu zvyšuje možnost zákazníka přejít na alternativní službu, je zde tedy vysoká elasticita poptávky.
3. Vstup nových konkurentů – v oblasti ziskového sektoru stoupá pravděpodobnost vstupu nových firem na trh. Omezení vstupu (bariéry vstupu) může nastat např. v případě patentů a práv, vysokých vstupních nákladů, vládní politiky, vlastnictví distribučních kanálů.
4. Zajištění klíčových vstupů – zde je řešena síla pozice dodavatelů. Záleží na koncentraci dodavatelů v daném místě a segmentu. Dále je důležitá nákladnost změny do-

davatele, klíčovost konkrétního vstupu, možnost substitutu, monopolní postavení dodavatele.

5. Vyjednávací pozice kupujících – určuje pozici kupujících podle determinantů, kterými jsou velikost trhu, diferenciací produktu, monopolní postavení kupujícího, náklady na změnu v podobě substitutu, klíčový vstup pro zákazníka.

(Srpková, Řehoř, et al., 2010, s. 131)

### 4.3 SWOT analýza

Základním analytickým nástrojem podnikatelských plánů je SWOT analýza. Jde o zjištění klíčových faktorů, které mohou ovlivnit vznik a fungování firmy. Tato analýza vzniká na základě předchozích analýz a sběru potřebných dat. Výsledkem je informace o silných (S=strength) a slabých (W=weakness) stránkách společnosti. Dále o příležitostech (O=opportunity) a hrozbách (T=threat) pro společnost. Analýza musí být provedena na základě aktuálních dat a v případě potřeby je kontinuálně doplňována. Nejde tedy pouze o jednorázový statický dokument.

SWOT analýzu lze rozložit na dvě části. Jedna je ovlivnitelná zevnitř - vnitřními faktory (management, personál, produkt) a druhá, neovlivnitelná - externími vlivy (normy, trh).

Tab. 2. Vnitřní a vnější faktory SWOT analýzy

Vnitřní faktory		Vnější faktory	
Silné stránky (S=strength)	+	Příležitosti (O=opportunity)	?
Slabé stránky (W=weakness)	-	Hrozby (T=threat)	!

(vlastní zpracování)

Tab. 3. Náměty pro identifikaci příležitostí a hrozeb – neovlivnitelné faktory

<i>Oblast</i>	<i>Příležitosti</i>	<i>Hrozby</i>
<i>Trh</i>	<i>Rychle rostoucí trh</i>	<i>Zanikající trh</i>
<i>Typ podnikání</i>	<i>Nejsou dominantní „hráči“</i>	<i>Silná, rostoucí konkurence</i>
<i>Normy, standardy</i>	<i>Přesah požadavků norem</i>	<i>Náklady na certifikace</i>
<i>Pracovní trh</i>	<i>Dostatek volných zdrojů</i>	<i>Legislativa, sociální dávky</i>
<i>Technologický rozvoj</i>	<i>Nové tržní niky</i>	<i>Nároky na znalosti</i>
<i>Ekonomické trendy</i>	<i>Růst HDP, životní úroveň</i>	<i>Pokles poptávky</i>
<i>Legislativa</i>	<i>Zákon rozšířil náš trh</i>	<i>Složitost zákonů, náklady</i>
<i>Politika</i>	<i>Snížení daní, dotace</i>	<i>Investiční pobídky</i>
<i>Globalizace</i>	<i>Rozšíření trhu</i>	<i>Nová konkurence</i>

(Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s.49)

Tab. 4. Náměty pro hledání silných a slabých stránek – ovlivnitelné faktory

<i>Oblast podniku</i>	<i>Silné stránky</i>	<i>Slabé stránky</i>
<i>Procesy</i>	<i>Vysoká produktivita práce</i>	<i>Doba uvádění na trh</i>
<i>Management</i>	<i>Vize</i>	<i>Není strategické řízení</i>
<i>Obchod a marketing</i>	<i>Perfektní zakázky, prodeje</i>	<i>Není znalost trhu</i>
<i>Personál</i>	<i>Loajální a nadšený tým</i>	<i>Závislost na jedné profesi</i>
<i>Jiné znalosti a dovednosti</i>	<i>Skvělý vývojový potenciál</i>	<i>Problematický servis</i>
<i>Zkušenosti</i>	<i>Znalost trhu a trendů</i>	<i>Nekompetentní pracovníci</i>
<i>Průmyslové vlastnictví</i>	<i>Značka, patenty</i>	<i>Uplynutí patentových práv</i>
<i>Areál podniku</i>	<i>Perfektní lokalita, poloha</i>	<i>Špatná nájemní smlouva</i>
<i>Výroba</i>	<i>Špičkové výrobní vybavení</i>	<i>Zastaralé výrobní linky</i>
<i>Informační technologie</i>	<i>Skvělé řízení informací</i>	<i>Zastaralý, poruchový IS</i>
<i>Finance</i>	<i>Solidní cash-flow</i>	<i>Předlužení, nízká likvidita</i>

(Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s.49)



## 5 VÝZKUM

Jedná se o systematický sběr dat a jejich následné použití pro řešení určitého problému.

Výzkum samotný lze dle Dunkina (1994) rozdělit na tři základní části

1. primární fáze – příprava podkladů
2. sekundární fáze – vlastní analýza
3. terciární fáze – interpretace zjištěných výstupů

Výzkum lze dále rozdělit dle sběru dat na primární a sekundární.

### 5.1 Primární výzkum

Primární výzkum obsahuje sběr dat přímo v terénu. Jde zpravidla o použití výzkumných metod, kdy dochází ke kontaktu se zkoumaným jedincem, který je zařazen do výzkumného vzorku. Jedná se o metodu pozorování, experimentu, dotazníku a rozhovoru v různých modifikacích. Primární výzkum lze dělit dle sběru dat na kvalitativní a kvantitativní. Kvalitativní výzkum zkoumá motivy chování a snaží se vysvětlit příčiny. Kvantitativní výzkum zkoumá větší vzorky respondentů a snaží se potvrdit nebo vyvrátit určitou hypotézu, která vzniká v rámci kvalitativního výzkumu.

### 5.2 Sekundární výzkum

Sekundární výzkum používá ke sběru dat informace, které jsou veřejně dostupné. Tyto informace jsou zpravidla určeny pro jiné účely, ale lze je použít jako podklad pro analýzu. Zdrojem pro sekundární výzkum je internet, denní tisk, ročenky, výroční zprávy, databáze, instituce zabývající se sběrem a vyhodnocením dat. Výhodou je nízká cena a rychlá dostupnost výsledků. Ovšem ne vždy odpovídá struktura podkladů potřebám, tím se liší od primárního výzkumu, kde lze přesně nadefinovat strukturu žádaných informací. Při sběru dat sekundárního výzkumu, musí dojít ke specifikaci oblasti, stanovení interních a externích zdrojů, posouzení validity a reliability, posouzení aktuálnosti dat.

(MANAGEMENT MARKETINGU, ©2010)

### 5.3 Použité výzkumné metody v praktické části

Cílem výzkumu je získat dostatek informací pro rozhodnutí týkající se vzniku pobytového zařízení pro seniory. V rámci analytické části této práce bude použito kombinace metod primárního a sekundárního výzkumu. Důvodem je komplexnost celé analýzy použité jako podklad pro vznik pobytového zařízení. Z primárního výzkumu bude použito především rozhovoru s poskytovateli sociálních služeb, kde lze předpokládat zisk informací, které nejsou jinak dostupné. Hlavním okruhem budou informace týkající se provozu a přímého poskytování sociálních služeb. Vše zaměřené na získání dat přímo z praxe. Druhým nástrojem použitým při sestavování analytické části práce budou zejména výroční zprávy konkrétních zařízení a data Českého statistického úřadu. Tato část metod sekundárního výzkumu bude korespondovat s oblastmi, které budou zkoumány primárními metodami, aby mohlo dojít následně k syntéze obou částí a analýzy byly komplexní.

## 6 ZÁVĚR

Cílem teoretické části bylo popsat podnikatelský plán a podklady, které souvisí se vznikem pobytového zařízení pro seniory. Cíl byl splněn. V úvodní části je popsán podnikatelský plán Jihomoravského inovačního centra, který je zvolen jako podklad pro praktickou část práce. Jednotlivé části, z kterých se podnikatelský plán skládá, jsou detailně popsány pro snadnou aplikaci v praktické části práce. Následně jsou rozpracovány analýzy, které mají blízky vztah k založení pobytového centra pro seniory. Pro analýzu okolí jsou zvoleny PEST analýza, Porterova, SWOT analýza. V souvislosti se založením podniku jsou popsány mise a vize, plánování a výzkum.

Zdroje týkající se teorie podnikatelských plánů se do velké míry shodují. Struktura podnikatelských plánů uváděná v dostupné literatuře se částečně liší, převážně v posloupnosti jednotlivých částí. Podnikatelské plány jako celek jsou obsahem velmi podobné. Vždy záleží na autorovi, který daný text publikuje a jak k problematice přistupuje. Zda vnímá podnikatelský plán jako prostředek získání investora nebo zda jde o pomoc pro podnikatele při vzniku firmy. Pokud je cílovou skupinou investor, jde zde kladen důraz na finanční stránku projektu, jak v oblasti budoucích financí, tak v rovině zakladatelského rozpočtu. V případě, že je cílovou skupinou textu podnikatel, je hlavním motivem myšlenka podnikání a situace spojené s realizací projektu. Ekonomická stránka je pouze jednou, stejně velkou, částí celého plánu. Když jsou zdroje zaměřeny na podnikatelskou činnost v oblasti zdravotních a sociálních služeb, jde převážně o literaturu týkající se strategie, strategického řízení, konkurenceschopnosti, marketingu. Jde zpravidla o založení a fungování neziskové organizace, které jsou v tomto sektoru provozovány nejčastěji. Literatura, jak přímo založit firmu, která by generovala zisk v oblasti sociálních služeb není dostupná.

Z hlediska analýz, které jsou potřebné k založení firmy, je dostupný dostatek podkladů. Jde o různé modifikace běžně používaných typů analýz, které jsou upraveny pro určitou oblast. Jak v teoretické rovině, tak v praktických ukázkách lze nalézt mnoho příkladů, které je možné následně použít i pro oblast sociálních služeb.

Podklady pro vlastní výzkum, který se týká primárního nebo sekundárního sběru dat, jsou dostupné snadno. A to jak v domácí, tak zahraniční literatuře. Jde o běžně používané metody výzkumu, kdy je použito rozhovoru, dotazníku, pozorování atd. Vzhledem k rozšířenosti není obtížné získat tyto informace a následně je aplikovat.

## **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 ÚVOD ANALYTICKÉ ČÁSTI

Cílem práce je navrhnout projekt pro založení pobytového zařízení pro seniory, které spadá do oblasti poskytování sociálních služeb v ČR. Jedná se o zařízení pro seniory, které poskytuje pobytové, stravovací a doplňkové služby seniorům, včetně volnočasových aktivit.

Cílem projektu je poskytovat kvalitní sociální služby v příjemném prostředí a zajistit klientům důstojné stáří.

Projekt bude zpracován jako reálný podnikatelský plán. K podnikatelskému plánu budou vytvořeny analýzy, na jejichž základě bude možné učinit rozhodnutí, která souvisí se založením a provozem pobytového zařízení pro seniory.

Cílem analytické části je popsat aktuální stav pobytových zařízení pro seniory. Současně mapuje faktory, které mají vliv na založení a provoz pobytového zařízení pro seniory. Na základě provedených analýz bude navržen nejvhodnější typ pobytového zařízení, který bude možné realizovat. Hlavní analytickou část budou tvořit PEST analýza, Porterova analýza a SWOT analýza. Jako zdroj informací budou použita data z primárního a sekundárního výzkumu. V rámci primárního výzkumu se jedná zejména o metodu rozhovoru s poskytovateli pobytových služeb. Při sekundárním výzkumu je hlavním zdrojem internet a výroční zprávy. Takto získané informace budou následně aplikovány při sestavení podnikatelského plánu.

## 8 PEST ANALÝZA

### 8.1 Politické a právní prostředí

Zde je uvedena analýza právního a politického prostředí, která mají blízký vztah k pobytovým službám pro seniory a poskytování sociálních služeb. Jedná se o otázky legislativy, norem, vládní politiky, regulačních předpisů.

#### Vládní politika

Vládní politika je směřována k podpoře oblastí spojených s budoucím demografickým a ekonomickým vývojem v ČR. Tento postupný, ale trvalý vývoj ovlivňuje různé sféry státní činnosti. Sociální oblast je klíčovou sférou, neboť se alespoň částečně dotýká většiny populace. Programové prohlášení vlády uvádí, že pro oblast sociálních služeb:

*Vláda spolu s územní samosprávou zajistí nezbytné finanční prostředky pro efektivní a hospodárné poskytování sociálních služeb a bude usilovat o důslednější kontrolní činnost při jejich poskytování, včetně využívání příspěvku na péči.*

*Vláda převede dotační řízení v oblasti sociálních služeb na úroveň krajů a stabilizuje podíl státního rozpočtu na financování sociálních služeb se zohledněním podílu krajů na jejich financování. Bude podporovat pokračování transformace pobytových zařízení.*

*Vláda udrží síť a různorodost nabídky sociálních služeb včetně těch, které poskytují nestátní poskytovatelé.*

(Vláda ČR, ©2010)

#### Zákon o sociálních službách

Základní právní rámec o který se opírá pobytová péče o seniory v ČR, je zákon o sociálních službách ze 14.3.2006 č.108/2006 Sb. a vyhláška č. 505/2006 Sb., kde je upraveno poskytování pomoci osobám v nepříznivé sociální situaci prostřednictvím sociálních služeb. Jsou zde upraveny podmínky pro příspěvek na péči, vydání oprávnění k poskytování sociálních služeb, podmínky k práci v oblasti sociálních služeb. Dále jsou zde ošetřeny záležitosti mající přímou souvislost se sociálními službami.

## Sociální služby

Působnost v oblasti sociálních služeb v rámci státu zajišťuje Ministerstvo práce a sociálních věcí, na krajské úrovni příslušný kraj, dále pak obce s rozšířenou působností a okresní správa sociálního zabezpečení.

Přímými poskytovateli se stávají při splnění platných podmínek fyzické a právnické osoby, ministerstvem zřízené organizace a složky spadající pod působnost územně samosprávních celků.

Mezi základní činnosti poskytované v rámci sociální péče jsou: pomoc při zvládnání běžných úkonů péče o vlastní osobu, pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy, poskytnutí ubytování, popřípadě přenocování, pomoc při zajištění chodu domácnosti, výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, sociální poradenství, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti, pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí, telefonická krizová pomoc, nácvik dovedností pro zvládnání péče o vlastní osobu, soběstačnosti a dalších činností vedoucích k sociálnímu začlenění, podpora vytváření a zdokonalování základních pracovních návyků a dovedností.

Základní druhy a formy sociálních služeb zahrnují sociální poradenství, sociální péči a služby sociální prevence. Dle formy lze sociální služby rozdělit na ambulantní, terénní a pobytové.

Zařízení sociálních služeb jsou: centra denních služeb, denní stacionáře, týdenní stacionáře, domovy pro osoby se zdravotním postižením, domovy pro seniory, domovy se zvláštním režimem, chráněné bydlení, azylové domy, domy na půl cesty, zařízení pro krizovou pomoc, nízkoprahová denní centra, nízkoprahová zařízení pro děti a mládež, noclehárny, terapeutické komunity, sociální poradny, sociálně terapeutické dílny, centra sociálně rehabilitačních služeb, pracoviště rané péče, intervenční centra, zařízení následné péče.

### Domov pro seniory

Dle § 49 domovy pro seniory poskytují pobytové služby osobám, které mají sníženou soběstačnost zejména z důvodu věku, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby. Tyto domovy poskytnutí ubytování, stravu, pomoc při zvládnání běžných úkonů péče o vlastní osobu, pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické čin-

nosti, aktivizační činnosti, pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí. Většina těchto služeb je poskytována za úhradu sjednanou ve smlouvě mezi zařízením a klientem. Ovšem maximální výše úhrady nesmí překročit částky stanovené zvláštním předpisem. V současnosti ubytovací den je účtován do 200 Kč, stravné do 160 Kč, současně, ale musí klientovy zůstat 15 % jeho příjmů pro osobní potřebu.

#### Chráněné bydlení

Dle § 51 chráněné bydlení je pobytová služba poskytovaná osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu zdravotního postižení nebo chronického onemocnění, včetně duševního onemocnění, jejichž situace vyžaduje pomoc jiné fyzické osoby. Chráněné bydlení má formu skupinového, popřípadě individuálního bydlení. Služba obsahuje tyto základní činnosti: poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy, poskytnutí ubytování, pomoc při zajištění chodu domácnosti, výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti, pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí. Současně lze v těchto zařízeních poskytovat uvedené služby personálem pouze v jednosměnném provozu. Nikoliv jako v domovech pro seniory nepřetržitě. Stejně jako v domovech pro seniory je stanoven limit na stravu a ubytování a to 160 Kč respektive 200 Kč, ale není zde 15% zůstatek finančních prostředků z důchodu.

#### Úhrada sociálních služeb

K podpoře sociálních služeb dochází přes dotace ze státního rozpočtu, které jsou poskytovány krajem v souladu s jeho plánem rozvoje sociálních služeb. Dotace se poskytují na běžné výdaje spojené s poskytováním sociálních služeb a na zajištění poskytování sociálních služeb. V současnosti musí být každé zařízení poskytující sociální služby zapsáno v registru poskytovatelů sociálních služeb, což je i podmínkou udělení dotace. Pokud se jedná o zdravotní péči poskytovanou v rámci pobytového zařízení, ta je hrazena z veřejného zdravotního pojištění (zařízení musí mít uzavřenu platnou smlouvu s příslušnou zdravotní pojišťovnou).

Úhradu nákladů spojených s poskytováním sociálních služeb hradí klient ve výši sjednané ve smlouvě, která je uzavřena mezi ním a poskytovatelem služby. Poskytovatel sociální služby se může dohodnout na spoluúčasti na úhradě nákladů s osobou blízkou osobě, které je sociální služba poskytována, popřípadě s jinou fyzickou osobou nebo s právnickou oso-



bou, pokud osoba, které je sociální služba poskytována, nemá vlastní příjem nebo její příjem nepostačuje na úhradu nákladů. Za služby v chráněném bydlení, hradí osoby přímou úhradu za základní činnosti stanovené ve smlouvě. Maximální výše je stanovena za ubytovací den na 200 Kč. Úhrada za stravu činí maximálně 160 Kč za celodenní stravu nebo maximálně 75 Kč za oběd, včetně provozních nákladů spojených s přípravou stravy. Cena fakultativních služeb je stanovena na 100 Kč za hodinu, podle skutečně spotřebovaného času nezbytného k zajištění úkonu. Jedná se například o pomoc při chodu domácnosti, pomoc při obstarávání osobních záležitostí, nebo doprovod k lékaři.

Pokud se jedná o sociální služby ty podléhají přímé úhradě, ovšem potřebné osoby mají nárok na příspěvek na péči, který je hrazen ze státního rozpočtu. A je určen právě na úhradu sociálních služeb. Jde o osoby, které jsou závislé na pomoci jiné fyzické osoby. Vždy je stanoven stupeň (1 až 4) závislosti dle zvládnutí běžných denních činností jako např. příjem stravy, hygiena, oblékání, pohyblivost. Výše příspěvku je stanovena pro 1 stupeň na 800 Kč/měsíc, 2 stupeň 4 000 Kč/měsíc, 3 stupeň 8 000 Kč/měsíc, 4 stupeň 12 000 Kč/měsíc. Příspěvek na péči vyplácí obecní úřad obce s rozšířenou působností, dle místní příslušnosti rozhodnutí. Žadatel o příspěvek je povinen podrobit se sociálnímu šetření, zdravotnímu vyšetření, osvědčit rozhodné skutečnosti pro nárok na příspěvek, oznámit veškeré důležité změny, které nastanou po podání žádosti.

### Registrace

Sociální služby mohou být poskytovány pouze na základě oprávnění k jejich poskytování. Toto oprávnění vzniká na základě registrace, o které rozhoduje příslušný krajský úřad, případně Ministerstvo práce a sociálních věcí. Podmínkou registrace je podání žádosti, bezúhonnost, odborná způsobilost, vlastnické nebo nájemní právo k objektu, kde budou služby poskytovány, hygienické a materiální a technické podmínky, skutečnost, že fyzická nebo právnická osoba není v úpadku. Před zahájením činnosti musí organizace uzavřít pojistnou smlouvu pro případ odpovědnosti za škodu způsobenou při poskytování sociálních služeb. Pokud žadatel prokáže, že splňuje předepsané podmínky, registrující orgán vydá rozhodnutí o registraci. Registrující orgán se současně stává kontrolní složkou dohlížející na plnění zákonných podmínek provozu dotčeného zařízení, s možností zrušení registrace.

Pracovníci v oblasti sociálních služeb

V oblasti sociálních služeb vykonávají stěžejní činnost dva druhy pracovníků. Pracovník v sociálních službách a sociální pracovník.

Sociální pracovník vykonává sociální šetření, zabezpečuje sociální agendy včetně řešení sociálně právních problémů v zařízeních poskytujících služby sociální péče, sociálně právní poradenství, analytickou, metodickou a koncepční činnost v sociální oblasti, odborné činnosti v zařízeních, která poskytují služby sociální prevence, depistážní činnost, poskytování krizové pomoci, sociální poradenství a sociální rehabilitace.

Pracovníci v sociálních službách vykonávají přímou obslužnou péči o osoby v ambulantních nebo pobytových zařízeních sociálních služeb spočívající v nácviku jednoduchých denních činností, pomoci při osobní hygieně a oblékání, manipulaci s přístroji, pomůckami, prádlem, udržování čistoty a osobní hygieny, podporu soběstačnosti, posilování životní aktivizace, vytváření základních sociálních a společenských kontaktů a uspokojování psychosociálních potřeb, základní výchovnou nepedagogickou činnost spočívající v prohlubování a upevňování základních hygienických a společenských návyků, působení na vytváření a rozvíjení pracovních návyků, manuální zručnosti a pracovní aktivity, provádění volnočasových aktivit zaměřených na rozvíjení osobnosti, zájmů, znalostí a tvořivých schopností formou výtvarné, hudební a pohybové výchovy, zabezpečování zájmové a kulturní činnosti, pečovatelskou činnost v domácnosti osoby spočívající ve vykonávání prací spojených s přímým stykem s osobami s fyzickými a psychickými obtížemi, komplexní péči o jejich domácnost, zajišťování sociální pomoci, provádění sociálních depistáží pod vedením sociálního pracovníka, poskytování pomoci při vytváření sociálních a společenských kontaktů a psychické aktivizaci, organizační zabezpečování a komplexní koordinování pečovatelské činnosti a provádění osobní asistence, pod dohledem sociálního pracovníka činnosti při základním sociálním poradenství, depistážní činnosti, výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, činnosti při zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, činnosti při poskytování pomoci při uplatňování práv a oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí.

(ZÁKON č.108/2006 Sb., 2013, VYHLÁŠKA č.505/2006 Sb., 20013)

## 8.2 Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí zahrnuje oblasti financování pobytových zařízení a sociální péče, zároveň jsou zde analyzovány makroekonomické ukazatele mající souvislost s řešenou problematikou.

### Vládní výdaje na sociální služby

Výdaje Ministerstva práce a sociálních věcí (MPSV) na sociální oblast bývají navyšovány, ovšem jen malá část těchto financí je určena na kapitolu související s pobytovými zařízeními pro seniory. Dominantní část výdajů tvoří výplata důchodů. Minoritní podíl je určen právě na příspěvky na péči, které mají souvislost s poskytováním sociálních služeb. Jde o prostředky, které lze použít jako zdroj financování sociálních služeb. V roce 2011 byla celková částka, proti dřívějšímu trendu, snížena na 18,1 mld. Kč. K tomu je třeba dát do přímé souvislosti neustálý nárůst počtu seniorů a tím i potenciálních žadatelů, současně také inflaci a stoupající náklady. Výsledkem je tedy reálný pokles financování této oblasti.

V roce 2009 činily výdaje na sociální oblast z rozpočtu MPSV 438,1 mld. Kč. Z této částky bylo určeno 18,7 mld. Kč na příspěvek na péči.

V roce 2010 činily výdaje na sociální oblast z rozpočtu MPSV 440,1 mld. Kč. Z této částky bylo určeno 19,6 mld. Kč na příspěvek na péči.

V roce 2011 činily výdaje na sociální oblast z rozpočtu MPSV 451,9 mld. Kč. Z této částky bylo určeno 18,1 mld. Kč na příspěvek na péči.

(Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2013)

### Starobní důchod

Průměrná výše starobního důchodu, která má přímou souvislost s hrazením služeb v pobytových zařízeních. Jde jak o přímou koupěschopnost této skupiny, tak o souvislost se zákonem o sociálních službách, kde je stanovena v určitých případech minimální částka, která musí klientovi zbýt (15 %) po zaplacení služeb, jinak se jeho úhrada krátí.

Tab. 5. Průměrná výše starobního důchodu v Kč, určená k prosinci daného roku

Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Celkem</b>	7 270	7 744	8 187	8 747	9 638	10 045	10 123	10 552
<b>Muži</b>	8 133	8 662	9 157	9 784	10 715	11 175	11 240	11 700
<b>Ženy</b>	6 600	7 030	7 431	7 938	8 784	9 133	9 189	9 584

(ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, ©2012)

Rozdíl průměrného důchodu mezi mužem a ženou byl v roce 2011 celkem 2116 Kč.

### Právní forma pobytových zařízení pro seniory

Pro oblast poskytování sociálních služeb je třeba určit právní formu, v rámci jejíž norem bude zařízení provozováno. Právní forma podnikání má zcela zásadní význam pro následné aktivity. Při výběru je nutné zohlednit mnoho faktorů, které ovlivní další činnosti. Je vždy třeba volit příslušnou právní formu, která se řídí předpisy nejen ohledně formy podnikání, ale současně také z hlediska poskytování zdravotních a sociálních služeb. Např. pro založení sociálního zařízení, které se registruje u příslušného kraje z důvodu následné dotace. Nejčastějším typem takové organizace, jak vyplývá z analýz okolních institucí, jsou příspěvkové organizace krajů, měst a obcí.

Tab. 6. Počet služeb domovů pro seniory v ČR vedených v registru poskytovatelů sociálních služeb rozdělených dle právní formy poskytovatele v roce 2010

Právní forma	Nezis.org.	Obch.spol.	Fyz.osoba	Města/obce	Přísp.org.
<b>Počet zařízení</b>	102	14	4	5	360
<b>Počet lůžek</b>	4 282	360	75	116	33 796

(MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2010, s. 6)

**Náklady na lůžko v domovech pro seniory**

Zde jsou uvedeny průměrné náklady v Kč na uživatele v domovech pro seniory v roce 2006.

*Tab. 7. Financování domovů pro seniory v rámci ČR*

Počet lůžek celkem	Domovů pro seniory	Náklady celkem	Průměr na 1 službu	Náklad na 1 lůžko/rok	Náklad na 1 lůžko/měsíc
37 696	463	9,889 mld.Kč	21 359 tis.Kč	262 352 Kč	21 863 Kč

(MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2010, s. 15, 41)

Průměrný náklad na lůžko v domovech pro seniory byl v roce 2006 vypočten měsíčně na 21 863 Kč, ovšem v těchto zařízeních jsou uživateli i osoby se sníženou soběstačností, kdy jsou zvýšené náklady na personál. Současně však uživatel pobírá příspěvek na péči, který je určen právě pro čerpání sociálních služeb..

**Domovy pro seniory v ČR dle právní formy a náklady na provoz**

*Tab. 8. Počet služeb domovů pro seniory v ČR vedených v registru poskytovatelů sociálních služeb rozdělených dle právní formy poskytovatele v roce 2010*

Právní forma	Nezisk.org.	Obch.spol.	Fyz.osoby	Města/obce	Přísp.org.
Počet zařízení	102	14	4	5	360
Počet lůžek	4 282	360	75	116	33 796
Roční náklady v mil.Kč	1 080	113	8,71	26,52	8 660
Náklady uživatel /rok v Kč	252 271	314 318	116 218	228 658	256 273

(MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2010, s. 7)

Nejčastější právní formou a to 74 %, jsou příspěvkové organizace státu, kraje, měst a obcí. Druhou nejčastější právní formou jsou v 21 % neziskové organizace. Ostatní právní formy zauímají z celkového počtu 485 zařízení řádově jednotky procent.

### 8.3 Sociální prostředí

Sociální prostředí zde analyzuje demografický vývoj, počty lůžek v pobytových zařízeních a typy těchto pobytových zařízení pro seniory.

#### 8.3.1 Demografický vývoj

Jedná se o analýzu předpokládané struktury populace s úzkým vztahem k řešenému problému. Pro vypracování analýzy demografického vývoje bylo použito metod sekundárního výzkumu, s hlavním zdrojem v podobě Českého statistického úřadu.

Demografický vývoj je dán trvalými změnami ve společnosti, který je ovlivněn různými jevy a okolnostmi. Budoucí stav lze predikovat (s jistou odchylkou) z dat, která jsou aktuálně k dispozici. Tato předpověď je tím přesnější, čím je soubor dat větší a doba předpovědi kratší.

#### Současný demografický stav v ČR

Základní demografické údaje, které ilustrují současný stav v ČR a z kterých s přihlédnutím k minulosti lze vycházet pro předpovědi budoucího vývoje.

Na konci roku 2011 žilo v České republice 10 504,2 tisíce osob.

V roce 2011:

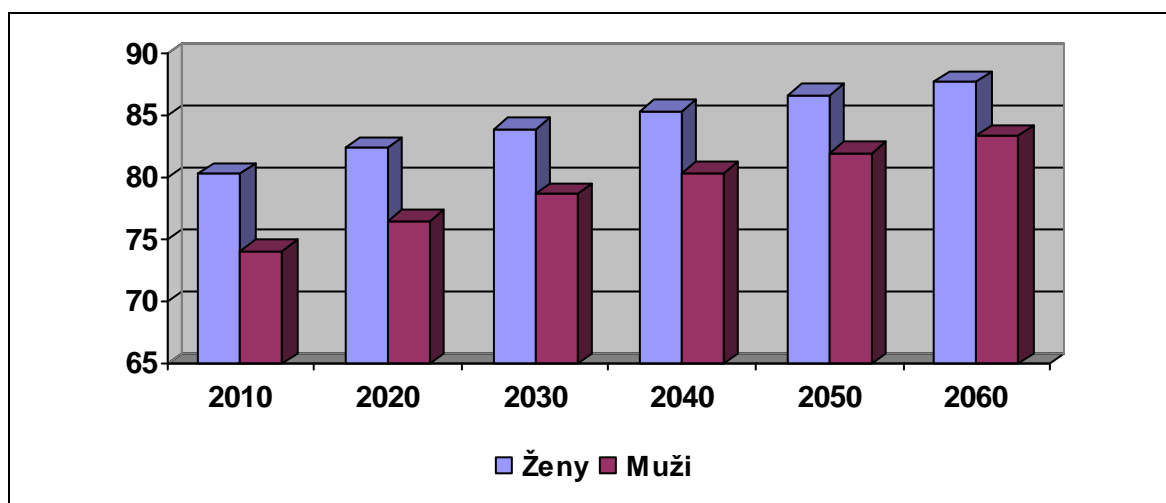
1. zemřelo 106,8 tisíce osob
2. živě se narodilo 108,7 tisíce dětí
3. úhrnná plodnost byla 1,42 dítěte
4. naděje dožití u muže 74,7 roku
5. naděje dožití u ženy 80,8 let
6. kojenecká úmrtnost byla 289 dětí
7. bylo uzavřeno 45,1 tisíce manželství
8. bylo rozvedeno 28,1 tisíce manželství
9. potratů bylo registrováno 38,9 tisíce

(ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, ©2012)

### Demografický vývoj v ČR

Při analýze dat převzatých z ČSÚ vyplývá, že populace v Evropě a v ČR postupně rychleji stárne ve své struktuře a tím se relativně zvyšuje počet seniorů. Příčin je hned několik a také je lze vysledovat z dat ČSÚ. Jsou jimi např. snížená porodnost, zvýšení naděje dožití a mnoho dalších přímých i nepřímých faktorů. Z těchto údajů lze sestavit prognózy pro budoucí vývoj. Nelze však určit přesné hodnoty bez odchylky, proto se vypracovávají analýzy pro různý stupeň vývoje. Nejnovější projekci vypracoval Český statistický úřad na základě údajů ze sčítání lidu a vývoje z minulých let. Výhled má tři varianty (nízká, střední, vysoká). Každá z nich zohledňuje různé možnosti vývoje sledovaných parametrů, neboť nikdy nelze přesně určit konkrétní hodnoty, které nastanou. Například možnost největšího zlepšení úmrtnosti spolu s nejvyšší porodností a vysokou migrací. Všechny výhledy se však shodují na stárnutí populace.

#### Předpokládaný vývoj v ČR podle Bucina a Kučery (2012) do roku 2060:



Obr. 1. Naděje dožití - výhled v ČR (Bucin, Kučera, 2012)

Tab. 9. Naděje dožití - výhled v ČR

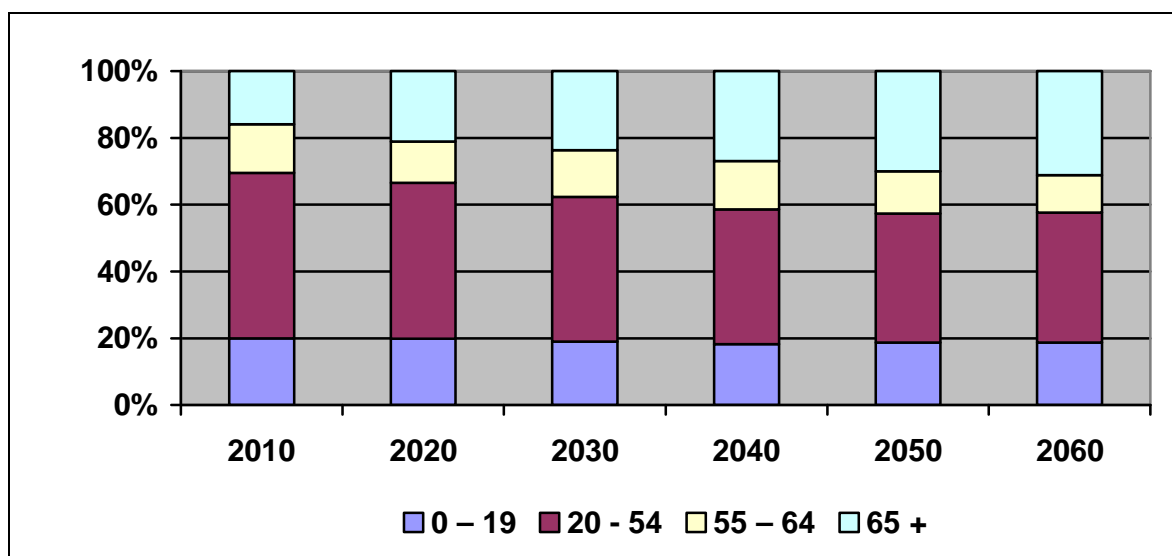
Rok	2010	2020	2030	2040	2050	2060
Ženy	80,3	82,4	84,0	85,4	86,7	87,8
Muži	74,1	76,5	78,7	80,4	82,0	83,4

(Bucin, Kučera, 2012, s. 100-111)

Předpokládaná naděje dožití by měla postupně stoupat, až dosáhne nárůstu u žen 7,5 roku a u mužů 9,3 let.

### Věkové rozložení populace – výhled ČR

Věkové rozložení populace ukazuje jednotlivé věkové skupiny a jejich postupný vývoj v čase. V podstatě odráží ostatní parametry demografického vývoje a jde pouze o důsledek jiných dějů.



Obr. 2. Věkové rozložení populace – výhled ČR (Bucin, Kučera, 2012)

Tab. 10. Věkové rozložení populace – výhled ČR

Rok	2010	2020	2030	2040	2050	2060
<b>0 - 19</b>	20,0	19,9	19,1	18,3	18,7	18,8
<b>20 - 54</b>	49,6	46,7	43,3	40,3	38,6	38,8
<b>55 - 64</b>	14,5	12,3	14	14,5	12,7	11,3
<b>65 +</b>	15,9	21,1	23,7	26,9	29,9	31,1

(Bucin, Kučera, 2012, s. 100-111)

Zde je zřetelná proměna struktury populace, kdy se zvyšuje zastoupení seniorů na úkor aktivních obyvatel v produktivním věku.



Ze všech dostupných údajů vyplývá, že stárnutí populace je nevyhnutelné a všichni autoři se na něm shodují, pouze se liší ve strmosti nárůstu. Tyto prognózy sebou přináší mnoho otázek. Lze očekávat s nárůstem seniorů také nárůst jejich potřeb. Nelze totiž přesně odhadnout, v jaké fyzické a psychické kondici se bude tato skupina nacházet za několik desítek let. Důvodem je nesoulad mezi zvyšující se hranicí dožití a soběstačností v běžných denních úkonech. Z různých studií prováděných ve zdravotnictví lze soudit, že se stoupajícím věkem přibývá nemocí (např. degenerativní procesy centrálního nervového systému), na které současná věda nezná léčbu a jistě ne všechny se v dohledné době podaří vyřešit. Proto se dá předpokládat, že výrazně stoupne potřeba zařízení pečujících o seniory. V souvislosti s tím je třeba určit, z jakých prostředků bude tato péče hrazena a kdo ji bude provádět. Také se lze domnívat, že stoupne potřeba přímé zdravotní péče, kterou bude opět nutné hradit z určitých zdrojů. Dalším problémem s kterým je nutné počítat, je změna poměru populace. Snížení ekonomicky aktivních obyvatel a neaktivních seniorů. Tím se relativně sníží výkonnost ekonomiky, neboť větší část populace bude zdroje pouze spotřebovávat a menší část vytvářet. Což ještě dále sníží zdroje na potřeby pro seniory.

### **8.3.2 Zařízení poskytující pobytové služby pro seniory**

#### **Počet lůžek v zařízeních sociální péče.**

Jde o lůžka v domovech důchodců, penzionech pro seniory a domech s pečovatelskou službou. Vzhledem ke změně legislativy a úpravě pojmů v roce 2006, nejsou již některé údaje Českým statistickým úřadem sledovány a vzájemně porovnatelné. Obložnost lůžek je stanovena vždy k poslednímu dni příslušného kalendářního roku. To znamená, že jde o statický údaj vztažený ke konkrétnímu dni, ale pokud jde o dlouhodobou obsazenost je téměř 100%.

Tab. 11. Počet lůžek v zařízeních sociální péče.

Rok	Domov dů- chodců	Obsazenost	Penzion pro seniory	Obsazenost	Byt s peč.službou
1995	32 305	93,2	11 549	88,1	20 463
1996	33 779	95,3	11 969	88,9	22 314
1997	34 248	95,6	12 547	89,5	23 411
1998	34 931	96,1	12 593	90,5	24 505
1999	35 182	96,1	12 131	90,9	25 602
2000	36 163	95,6	12 129	90,8	25 985
2001	36 230	96,2	12 432	90,4	27 327
2002	37 258	96,2	12 370	90,5	27 948
2003	38 196	94,8	11 487	97,8	27 169
2004	37 319	95,9	11 894	93,7	29 039
2005	38 023	98,2	11 701	98,3	30 888
2006	38 672	97,1	11 428	99,8	29 148
2007 <sup>1)</sup>	41 618	95,3	xxx	xxx	xxx
2008	37 854	95,8	xxx	xxx	xxx
2009	37 272	95,8	xxx	xxx	xxx
2010	37 818	95,7	xxx	xxx	xxx
2011	37 616	97,1	xxx	xxx	xxx

(ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, ©2012)

Od roku 2007 kategorie "Domovy pro seniory" - v souvislosti s přijetím zákona o sociálních službách došlo ke změně členění a značení druhu zařízení sociálních služeb a z tohoto důvodu údaje předchozích let nenavazují.

Počet lůžek, jak je vidět z tabulky, se během posledních let podstatě nemění, přesto že počet seniorů i žadatelů narůstá, jak je zřetelné z ostatních statistik.

**Neuspokojení žadatelé o přijetí do pobytového zařízení**

Tab. 12. Neuspokojení žadatelé o umístění v domovech pro důchodce a penziencech pro důchodce.

<b>Rok</b>	<b>Domov důchodců</b>	<b>Penzion pro důchodce</b>
<b>1995</b>	18 549	12 364
<b>1996</b>	21 609	14 980
<b>1997</b>	23 454	17 612
<b>1998</b>	25 431	18 443
<b>1999</b>	27 243	19 678
<b>2000</b>	28 784	20 652
<b>2001</b>	34 763	22 148
<b>2002</b>	33 283	17 601
<b>2003</b>	50 192	25 389
<b>2004</b>	38 220	17 930
<b>2005</b>	43 187	17 304
<b>2006</b>	50 929	21 032
<b>2007</b>	48 131	údaj se již nesleduje
<b>2008</b>	52 953	údaj se již nesleduje
<b>2009</b>	63 913	údaj se již nesleduje
<b>2010</b>	60 679	údaj se již nesleduje
<b>2011</b>	58 490	údaj se již nesleduje

(ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, ©2012)

Jedná se osoby se žádostí o přidělení místa v příslušném zařízení, stav k 31.12. příslušného roku. Od roku 2007 kategorie "Domovy pro seniory" - v souvislosti s přijetím zákona o sociálních službách došlo ke změně členění a značení druhu zařízení sociálních služeb a z tohoto důvodu údaje předchozích let nenavazují.

Zde je patrný trvalý nárůst žadatelů, kteří nemohou být umístěni do pobytového zařízení pro seniory. Za posledních deset let, je nárůst s různými odchylkami v některých letech blíží 100 %. V penziencech pro důchodce nebyl nárůst zdaleka tak významný.

**Počet lůžek dle druhu sociální služby:**

Více jak polovina lůžek v rámci poskytovaných sociálních služeb připadala v roce 2010, dle údajů MPSV, na domovy pro seniory. Kdy z celkové kapacity 70 946 lůžek v roce 2010, poskytovaly domovy pro seniory 37 696 lůžek. Zbytek tvořily domovy se zvláštním režimem, chráněné bydlení, azylové domy atd. Pokud vezme v úvahu údaj Českého statistického úřadu, kdy na konci roku 2010 byl počet občanů starších 65 let roven 1 636 000, připadá 1 lůžko v domovech pro seniory na 44,4 seniorů. Pokud vztáhneme údaj o sociálních lůžkách (ovšem ty nejsou určena všechna pro seniory) na skupinu seniorů vyjde číslo 23. Přesný údaj nelze zjistit, ale s předpokladem, že lůžka chráněného bydlení využívá část seniorů, bude reálný počet lůžek sociální péče pro seniory někde kolem 30 až 35. K tomu je třeba zohlednit ještě očekávaný demografický vývoj, který predikuje nárůst počtu seniorů, jak relativní, tak absolutní. Ve statistikách je uváděna obložnost v těchto zařízení kolem 97%, ovšem je třeba uvést toto číslo v souvislosti s koncem kalendářního roku, kdy dochází ke sčítání. Jde tedy o stav k jednomu dni, skutečná obložnost během celého roku je v podstatě 100%.

**8.4 Technologické prostředí**

Oblast technologií a výzkumu nemá pro vznik a provoz pobytového zařízení pro seniory zásadní význam. Jde pouze o novinky v oblasti přístupu k péči o seniory, novinky v oblasti dlouhodobé péče atd. Tyto oblasti však významně neovlivní založení a provoz těchto zařízení.

**8.5 Založení pobytového zařízení pro seniory**

Založení pobytového zařízení z pohledu analytické části spadá do analýzy prostředí. Protože jde ale o významnou část, která má stěžejní význam, je zde uvedena samostatně.

Služby sociální péče zahrnují mimo jiné podporu samostatného bydlení, odlehčovací služby, centra denních služeb, denní stacionáře, týdenní stacionáře, domovy pro osoby se zdravotním postižením, domovy pro seniory, domovy se zvláštním režimem, chráněné bydlení. Poskytování těchto služeb podléhá normám, které je nutné dodržet.

Při založení pobytového zařízení pro seniory v oblasti poskytování sociálních služeb je třeba učinit následující:

1. Podat žádost o schválení provozního řádu, která se podává k příslušnému orgánu ochrany veřejného zdraví (hygienická stanice kraje). Žádost nemá stanovenou formu, ale jako přílohu musí obsahovat zpracovaný provozní řád (obsahuje hygienický a protiepidemiologický řád). O žádosti rozhodne orgán do 30 dnů.
2. Podat žádost o registraci poskytovatele sociálních služeb, která se podává k příslušnému krajskému úřadu. Krajský úřad rozhodne do 30 dnů.
3. Uzavřít pojištění profesní odpovědnosti, které se uzavírá až po registraci zařízení a do 15 dní je nutné jej zaslat registrujícímu orgánu.

Žádost o registraci poskytovatele se podává u místně příslušného krajského úřadu prostřednictvím příslušného formuláře, k němuž se přikládá:

1. Rozhodnutí o schválení provozního řádu vydaném příslušným orgánem ochrany veřejného zdraví.
2. Číslo bankovního účtu.
3. Doklad o vlastnickém nebo jiném užívacím právu k nemovitosti, kde mají být poskytovány sociální služby.
4. Doklad, že žadatel nemá daňové nebo jiné nedoplatky vůči státu, vydává příslušný finanční úřad.
5. Čestné prohlášení, že majetek žadatele není předmětem konkurzního řízení.
6. Doklad o bezúhonnosti fyzických osob, které budou poskytovat sociální služby, ne starší 3 měsíců.
7. Doklad o bezúhonnosti právnické osoby, která bude poskytovat sociální služby.
8. Doklady o odborné způsobilosti osob, které budou poskytovat sociální služby.
9. V případě právnické osoby kopie zakládacích dokumentů, případně výpis z obchodního rejstříku.

Součástí žádosti je také registrace konkrétní sociální služby, ta musí obsahovat:

1. Formulář Údaje o registrované sociální službě.
2. Popis realizace poskytování sociálních služeb.
3. Plán finančního zajištění provozu poskytování sociálních služeb.
4. Popis personálního zajištění poskytování sociálních služeb (uvádí se organizační schéma, bez konkrétních jmen, k němuž se dodá jmenný seznam s pracovním zařazením, úvazkem a datem nástupu).

Pokud dojde ke změnám údajů uvedených v rozhodnutí o registraci, je povinností poskytovatele oznámit je písemně do 15 dnů registrujícímu orgánu.

Registrovanému poskytovateli sociálních služeb ukládá Ministerstvo práce a sociálních věcí povinnost sdělovat příslušnému krajskému úřadu údaje o kapacitě, materiálním, technickém a personálním zabezpečení, poskytování základních a fakultativních činností a financování jednotlivých sociálních služeb, a zobecněné údaje o žadatelích, osobách, kterým je sociální služba poskytována, a o osobách, se kterými nemohla být uzavřena smlouva o poskytnutí sociální služby. Vše upravuje Metodický pokyn č. 6/2010.

Kontrolní činnost vykonává příslušný krajský úřad a Ministerstvo práce a sociálních věcí.

(STŘEDOČESKÝ KRAJ, ©2008)

## 9 PORTEROVA ANALÝZA

### 9.1 Analýza mikrookolí

Zde jsou analyzovány blízké faktory, které mají vliv na vznik a provoz pobytového zařízení pro seniory ve Středočeském kraji. Jedná se o identifikaci sil, které působí v daném odvětví a oblasti. Tím jsou konkurenti, dodavatelé, zákazníci, substituty a odvětví jako celek.

#### 9.1.1 Hrozba vstupu nových konkurentů

Tab. 13. Hrozba vstupu nových konkurentů (ohodnocení - min.1, max.10)

<b>Bariéry vstupu</b>	Podle typu pobytového zařízení jsou základní bariérou zákonné normy, které je třeba dodržet. Normy se týkají založení zařízení, personálního zabezpečení, provozně technických požadavků, dotačního řízení, registrace poskytovatele sociálních služeb.	6
<b>Požadavky na kapitál</b>	Vstupní kapitál se pohybuje v řádech několika milionů korun dle velikosti a typu zařízení. Provozní kapitál lze předpokládat v řádech stovek tisíc korun měsíčně, opět dle velikosti a typu zařízení. Jedná se o především o mzdy zaměstnanců, které tvoří hlavní složku nákladů v těchto zařízeních.	8
<b>Ziskovost sektoru</b>	Je nutné zařízení rozdělit na dotovaná a bez poskytovaných dotací. Příspěvková zařízení poskytující pobytové služby pro seniory mají část příjmů z vlastní činnosti a část poskytují dotace zřizovatele, kraje a státu. Z dostupných výročních zpráv vyplývá, že je přibližně 40 % provozu hrazeno z dotací. Jedná se pouze o provozní náklady, investiční charakter je řešen samostatně. Tyto dotovaná zařízení poskytují péči dle vyhlášky s pevně stanovenou cenou za stravu a ubytování. Zpravidla neúčtují cenu maximální. Přesto je možné považovat sektor za ziskový, ovšem se změnou výše příjmů úhrad seniorů, která bude odpovídat reálným tržním cenám za poskytnuté služby. U soukromých zařízení nelze	5

	získat účetní informace, přesto lze předpokládat jistou finanční návratnost investic vzhledem k trvalému provozu těchto zařízení v regionu a následnému rozšiřování kapacit. Jde o nastavení ceny, která bude konkurenceschopná a zároveň zisková s ohledem na kvalitu služeb a hodnotu pro zákazníka.	
<b>Tvorba zisku z činnosti</b>	Tvorba zisku záleží na typu zařízení, formě podnikání a zřizovateli. Některé právní formy zisk tvořit nemohou, případně jej musí vložit zpět do základní činnosti. Většina veřejných poskytovatelů sociálních služeb poskytuje dotace provozního a investičního charakteru pro své příspěvkové organizace, které zisk netvoří. Jde o podporu sociální oblasti z veřejných rozpočtů. U soukromých zřizovatelů, kde lze předpokládat tvorbu zisku, lze zisk tvořit ze tří oblastí: ubytování, strava, fakultativní služby. V zákoně č. 108/2006 a vyhlášce 505/2006 jsou uvedeny služby, které musí být poskytovány bezplatně, které za úplatu a s jakou maximální účastí klienta. Podle typu zařízení je možnost zvýšit cenu některých činností a tím dosáhnout zisku. Ovšem s ohledem na cílovou skupinu a její koupěschopnost. Je však nutné dodržet zákon č.108/2006Sb., s pozdějšími úpravami, kde jsou stanoveny ceny pro některé služby a typy zařízení.	4
<b>Přístup k distribučním kanálům</b>	Distribuční cesta je přímá. Zařízení – klient. Pouze v některých případech je možný mezičlánek v podobě distributora, kterým může být např. zdravotnické zařízení nebo praktický lékař.	7

(vlastní zpracování)

Vstup nových konkurentů je ovlivněn administrativní náročností založení zařízení. Další vyznaný faktor jsou zákonné normy a poměrně vysoký vstupní kapitál. Dále je třeba přesně určit náklady spojené s provozem a návratností investice s ohledem na koupěschopnost seniorů a možnost určit odpovídající cenu.



### 9.1.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Tab. 14. Vyjednávací síla dodavatelů (ohodnocení - min.1, max.10)

<b>Koncentrace dodavatelů služeb</b>	Pokud se týká outsourcingu služeb pro provoz pobytového zařízení jako jsou stravovací služby a služby hotelového typu, je ve vzdálenosti 15 km mnoho firem, které poskytují srovnatelné ceny a služby. Situace je dána velikostí města Kolín, jeho spádovou oblastí 100 000 obyvatel, kde je vysoká koncentrace služeb vhodných pro provoz zařízení.	3
<b>Koncentrace dodavatelů personálu</b>	Koncentrace nabídky personálu z důvodu velikosti města Kolín se spádovou oblastí 100 000 obyvatel je poměrně vysoká, ovšem odvíjí se od mzdy v oboru. Rovněž na dostatek personálu lze soudit z minimální poptávky již fungujících zařízení, která mají plně obsazenou kapacitu personálu. Současně uvádí vysokou poptávku absolventů po zaměstnání v jejich zařízení. Zásadní je odlišit dva typy pracovníků. Sociální pracovník, který je zpravidla vysokoškolsky vzdělaný a tím je i určena mzda. A pracovník v sociálních službách, který zajišťuje přímou péči o pacienta a kterému dostačuje pro výkon povolání absolvovat kurz o 150 h. Dle inzerce se nabízené mzdy pohybují v rozpětí 10 000 – 20 000 Kč měsíčně, podle vykonávané pozice (ošetřovatelka, registrovaná zdravotní sestra, sociální pracovníce, pracovník v sociálních službách). Průměrná mzda plynoucí z dostupných výročních zpráv je uváděna 20 000 Kč, to se ovšem týká všech zaměstnanců podílejících se na fungování pobytového zařízení.	3
<b>Variabilita vstupů</b>	Variabilita vstupů záleží na typu provozovaného zařízení od něhož se následně odvíjí různé varianty a kombinace. Vstup v podobě personálu je dán příslušnými předpisy, je zde variabilita pouze v množství pracovníků. Ostatní vstupy lze nahradit buď formou outsourcingu nebo vlastní dodávkou.	5

<b>Náklady na přechod k jinému dodavateli</b>	V oblasti služeb jsou náklady na přechod k jinému dodavateli minimální. Je však nutné vycházet ze smluv uzavřených s protistranou a jejich následného plnění. To se týká i oblasti personální, kde jsou náklady výrazně vyšší než v oblasti služeb. Proto je nutné tento fakt zohlednit při uzavírání závazků.	3
<b>Existence náhradních vstupů</b>	Základní vstupy nelze nahradit.	10

(vlastní zpracování)

Podle těchto faktorů je klíčovým vstupem personál. Jde o vstup, který má variabilitu v podobě různé odbornosti a tím mírně klesá vyjednávací síla dodavatelů. Přesto jde o vstup jehož síla závisí hlavně na finančním ohodnocení. Ostatní vstupy a jejich dodavatelé nemají významnou vyjednávací pozici vzhledem k jejich koncentraci v okolí.

### 9.1.3 Vyjednávací síla zákazníků

Tab. 15. Vyjednávací síla zákazníků (ohodnocení - min.1, max.10)

<b>Náklady na produkt vůči celkovým nákladům</b>	Náklady cílové skupiny na produkt jsou velmi vysoké, ale jde o základní životní náklady. Ostatní náklady může cílová skupina minimalizovat nebo výrazně omezit.	8
<b>Odlišení produktů</b>	Odlišnosti v oblasti stravy a ubytování jsou jak cenové, dle zřizovatele a dotací, tak kvalitativní. Zásadní odlišení se týká ubytování a to zda jde o lůžko ve společném pokoji nebo samostatnou bytovou jednotku. Další odlišnosti jsou dle typu zařízení a to zda jde pouze o služby sociální nebo i zdravotní a v jakém rozsahu. Další rozdíly lze nalézt v oblasti poskytování doplňkových služeb. Přes tyto difference jde stále o pobytová zařízení pro seniory, kde dominantní roli hraje cena a kvalita.	5
<b>Koncentrace zákazníků vůči koncentraci dodavatelů</b>	Dle statistik počet zákazníků jasně převyšuje koncentraci poskytovatelů. Někteří poskytovatelé uvádí, že počet klientů čekajících na umístění do jejich zařízení převyšuje 100 % jejich kapacity. Ovšem druhou stránkou je schopnost uhradit náklady spojené s poskytnutým produktem za skutečnou a ne dotovanou cenu.	7
<b>Informovanost zákazníků</b>	Informovanost klientů o poskytovatelích sociálních služeb je celkem vysoká. Přístupovou cestou jsou zdravotnická zařízení, praktičtí lékaři, sama zařízení. Částečným omezením je cílová skupina a její schopnost využívat moderní technologie, kde jsou potřebné informace dostupné. V této oblasti je možné zprostředkovat informace přes rodinu.	8

(vlastní zpracování)

Vyjednávací síla zákazníků je poměrně malá z důvodu většího počtu klientů než poskytovatelů. Problémem však jsou náklady na produkt, které jsou vysoké a v plně hrazené výši mohou často převyšovat koupěschopnost zákazníků.

## 9.1.4 Hrozba substitutů

Tab. 16. Hrozba substitutů (ohodnocení - min.1, max.10)

<b>Existence substitutu</b>	Substituty k poskytované pobytové službě existují v podobě, různých odlehčovacích služeb (denní stacionáře, návštěvní služba, pečovatelská služba v domácím prostředí, hlídání seniorů v domácím prostředí, léčebny dlouhodobě nemocných, poskytování sociálních služeb agenturou v domácím prostředí).	4
<b>Blížkost substitutu</b>	Jde o substituty ne zcela totožné, neboť neposkytují stejnou službu s trvalým pobytovým zařízením. Jedná se o doplňkové služby, u kterých je třeba účast rodiny nebo vlastní zázemí.	4
<b>Náklady na přechod k substitutu</b>	Náklady na přechod k substitutu jsou různé. Jde vždy o konkrétní zařízení a s ním uzavřenou smlouvu. Hlavním nákladem je vstupní, jednorázový, nevratný dar, který bývá poskytován za přijetí do zařízení. Tento dar není vyžadován paušálně všemi zařízeními, ale u některých se částky pohybují v řádech jednotek až desítek tisíc korun. To je ale pouze oficiální stránka, další neoficiální stránkou mohou být finanční prostředky poskytnuté za přednostní umístění.	6
<b>Ochota přejít na substitut</b>	Ochota přejít na substitut odráží konkrétní situaci a možnosti jak finanční, tak v oblasti zázemí. Nelze tedy paušálně stanovit míru ochoty. Ovšem většina seniorů zvyklých v příslušném pobytovém zařízení nemá výraznou ochotu měnit místo pobytu. Hlavní ovlivňující faktor je cena a finanční možnosti klienta.	4
<b>Relativní výše cen substitutu</b>	Přechod na tyto substituty není zcela finančně výhodný proti pobytovým zařízením. Pokud se týká stacionářů jsou zde účtovány podobné částky jako v pobytových zařízeních a to i s ohledem na pobyt jen části dne. Při péči v domácím prostředí jsou částky účtovány dle hodinové sazby a záleží na	8

	časovém rozpětí poskytované služby. Průměrné náklady se pohybují kolem 80 – 100 Kč/h + náklady na cestovné. Ostatní substituty jako LDN, agentury domácí péče vyžadují spojitost se zhoršeným zdravotním stavem a zde jsou tyto přímé náklady hrazeny z veřejného zdravotního pojištění. Ovšem takováto služba musí být indikována lékařem.	
<b>Dostupnost substitutu</b>	Dostupnost substitutu je poměrně vysoká u soukromých a finančně náročných zařízení. Dále jsou kapacity u zařízení poskytujících terénní služby. Ovšem v případě pobytových zařízení je dostupnost služeb malá, což vyplývá i ze statistik čekatelů na umístění v těchto zařízeních a počtu lůžek.	7

(vlastní zpracování)

Hrozba substitutů je ovlivněna především finančním zázemím jedince a rodiny. Pokud finanční stránka není podstatná, lze najít substituty a přechod k nim lze uskutečnit relativně snadno. Ze statistik výše příjmů starobního důchodu je možné říci, že finanční stránka hraje významnou roli, vzhledem k ceně hrazené ve všech typech pobytových zařízení.

### 9.1.5 Konkurenční rivalita v odvětví

Tab. 17. Konkurenční rivalita v odvětví (ohodnocení - min.1, max.10)

<b>Počet konkurentů v oblasti</b>	V oblasti s rádiem přibližně 30 kilometrů, se nachází celkem 18 zařízení podobného charakteru, která poskytují pobytové a související služby pro seniory. Nejsou zde uvedena zařízení poskytující léčebné a speciální služby, neboť mají jinou cílovou skupinu a nejsou tedy přímou konkurencí. Počet 18 zařízení s kapacitou cca 800 lůžek.	3
<b>Velikost konkurentů</b>	Velikost konkurentů je různorodá. Jedná se o zařízení s kapacitou od jednotek lůžek až po zařízení s celkovou kapacitou 100 klientů.	5
<b>Velikost trhu</b>	Počet 18 zařízení poskytující pobytové služby pro seniory se může zdát ve spádové oblasti 30 km relativně vysoký, ale jedná se o oblast, která má přibližně 200 000 obyvatel. Celorepublikový průměr osob starších 65 let je v současnosti přibližně 15 % populace. To znamená, že těchto 18 zařízení s 800 lůžky je určena pro cílovou skupinu 30 000 obyvatel spádové oblasti. 1 lůžko na 37,5 seniorů. Samozřejmě ne každá osoba starší 65 let potřebuje nebo chce využívat služeb těchto zařízení. Jde pouze o velikost cílové skupiny a tím i trhu.	8
<b>Dostupnost zdrojů</b>	Zásadní zdroj, který je nutné vyřešit pro pobytové zařízení je budova. Její dostupnost je otázkou volby novostavby, rekonstrukce nebo pronájmu. Dostupnost provozních zdrojů v oblasti pobytových zařízení není zásadní komplikací. Běžné zdroje jsou dostupné. Jediný hůře dostupný a omezený zdroj je personál. Nejedná se primárně o vzdělání, ale spíše o kvalitu a schopnost samostatně pracovat v takovém to zařízení. To se ale týká zaměstnanců obecně. Ale i tento zdroj je dostupný při dostatečném finančním ohodnocení.	5

<b>Příspěvky - dotace</b>	Příspěvky a dotace pro pobytová zařízení jsou odvislá od typu zařízení a zřizovatele. Pokud zařízení žádá o dotaci musí být registrované jako poskytovatel sociálních služeb a musí splňovat podmínky zákona č. 108/2006 Sb.. Poté podá žádost a příslušný kraj rozhodne o udělení dotace v rámci svého střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb. Na tento plán kraj žádá o dotaci MPSV. Udělení dotace není nárokové. Dle poskytovatelů nelze výši dotace předvídat a i z výročních zpráv plyne, že se každoročně liší. Další možností je dotace zřizovatele a provozovatele, což je zpravidla obec, město nebo kraj. Jedinec může požádat o příspěvek na péči, kterým částečně hradí poskytnuté služby v pobytovém zařízení. Výše příspěvku je stanovena dle soběstačnosti pro 1 stupeň na 800 Kč/měsíc, pro 2 stupeň na 4 000 Kč/měsíc, pro 3 stupeň na 8 000 Kč/měsíc, pro 4 stupeň na 12 000 Kč/měsíc.	5
<b>Cena za ubytování</b>	Cena za ubytování je vždy závislá na typu zařízení. Pokud jde o zařízení vedené jako chráněné bydlení, nebo domov pro seniory, je maximální úhrada stanovena vyhláškou a činí 200 Kč/den. Běžně jsou ceny v okolních zařízeních nastaveny v rozmezí 100 – 180 Kč/den. Zařízení nepodléhající regulaci touto vyhláškou mají nastaveny úhrady dle typu ubytování. Pokud se jedná pouze o lůžko, částky se pohybují kolem 180 Kč/den, v případě poskytnutí bytové jednotky, jde o částky kolem 250 Kč/den. V případě nesoběstačných jedinců jde až o 380 Kč/den, ovšem spolu s poskytovanou péčí, která je náročnější na personál i materiál. Měsíční úhrada tedy stojí přibližně od 3 000 Kč do 11 400 Kč. K těmto cenám účtují některá zařízení ještě energie, které uživatel spotřebuje. To znamená, že se cena za ubytování může ještě navýšit řádově o jednotky tisíc. Některá lůžka jsou dotována zřizovatelem, což se týká převážně zařízení zřízených krajem, městem nebo obcí. Proto tak výrazný cenový rozptyl.	5

<b>Cena za stravu</b>	Cena za stravu je vždy závislá na typu zařízení. Pokud jde o zařízení registrované jako poskytovatel sociálních služeb, je maximální úhrada za celodenní stravu stanovena vyhláškou a činí 160 Kč/den. V poskytování stravování nejsou tak značné rozdíly u jednotlivých zařízení, jako při poskytování ubytování. Obvykle jsou ceny nastaveny v rozpětí od 121 – 154 Kč/den. Měsíčně tedy 3 630 – 4 620 Kč. Některá zařízení dávají možnost jen částečného stravování během dne, nebo pobytu úplně bez využití stravování.	3
<b>Cena za služby</b>	Základní sociální služby uvedené v zákoně jsou součástí základní platby, nebo jsou poskytovány zdarma. Doplnkové služby jsou hrazeny přímo uživatelem, nebo je má zařízení již započteno v ceně za pobyt. Ceny za doplnkové služby jsou regulovány stejnou vyhláškou jako strava a ubytování. Ale záleží na každém zařízení, jak si systém úhrad a za jaké služby nastaví. Zařízení má zpravidla připraven balíček služeb, za který klient zaplatí a pak je čerpá. To se týká převážně soukromých zařízení. Poskytované služby jsou například doprava, údržba, nákupy, úklid. Nebo jsou jednotlivé činnosti hrazeny samostatně dle užívání. Ceny se pohybují měsíčně za celý balíček služeb kolem 3 500 Kč. Hodinová sazba doplnkových služeb se pohybuje kolem 100 – 150 Kč/hod. Zařízení se snaží, aby klienti tyto doplnkové služby čerpali a využívali k tomu příspěvek na péči, protože pro pobytová zařízení to je důležitý zdroj příjmů.	6
<b>Diferenciace konkurentů</b>	Různorodost konkurentů je poměrně velká ve všech oblastech souvisejících s poskytováním pobytových služeb. Ať jde o velikost, cenu, typ služeb, zřizovatele atd. Společné znaky lze nalézt a konkurenci rozdělit dle zřizovatele. Pokud jde o kraj, město, obec jsou to většinou různě transformovaná zařízení, která dotuje zřizovatel, ať přímo nebo nepřímo. Tím je udržena nízká cena a vysoká obloženost. Soukromá zařízení musí vy-	5



	cházet z nákladů a tvorby zisku. V souvislosti s kvalitou nelze říci, dle vyjádření klientů, že soukromá zařízení jsou na vyšší úrovni.	
<b>Šířka konkurence</b>	Šířka konkurence je velká. Konkurenti poskytují jak identické, tak příbuzné služby v rozsahu, který určuje zákon č. 108/2006 Sb. Nejbližší konkurenční služby jsou denní stacionář, týdenní stacionář, domov pro seniory, zařízení následné péče, sociální poradny. Ostatní zařízení mají jinou cílovou skupinu i když pracují v sociální oblasti.	7

(vlastní zpracování)

Rivalita konkurentů v odvětví je nízká. Důvodem je pravděpodobně, že jde v drtivé většině o zařízení zřizované státem, krajem nebo obcí. Tato zařízení drží ceny pod úrovní cen tržních a poptávka klientů po jejich službách daleko přesahuje možnost nabídky. Rivalita může vznikat v oblasti dotací a příspěvků. Případně u soukromých subjektů, kde jsou ceny určeny tržními parametry.

## 9.2 Analýza regionu

Středočeský kraj je největším krajem v ČR a zaujímá v centrální části republiky rozlohu 11 015 km<sup>2</sup>. K 31.12.2010 žilo ve Středočeském kraji 1 264 978 obyvatel.

V posledních třech letech se počet domovů pro seniory nezměnil a čítá celkem 63 zařízení s téměř pěti tisíci míst. Počet evidovaných žadatelů, kteří nebyli do těchto zařízení přijati z kapacitních důvodů je více než šest tisíc.

Počet lůžek ve Středočeském kraji v roce 2010 byl 4706. Celkem kraj vydal k financování domovů pro seniory 1 196 961 717 Kč, což činilo průměrný náklad na jedno lůžko a rok 254 348 Kč, měsíčně tedy 21 196 Kč. Přibližně 2/3 nákladů jsou tvořeny mzdovými prostředky, zbylá třetina jsou provozní náklady.

Průměrná výše starobního důchodu ve Středočeském kraji činila v roce 2011, 10629 Kč

Z aktuálních 41 pobytových zařízení jejichž zřizovatelem je Středočeský kraj a jsou vedena jako poskytovatelé sociálních služeb je 6 volných lůžek v domovech pro seniory.

(STŘEDOČESKÝ KRAJ, ©2013)

### 9.3 Analýza konkurenčních zařízení v oblasti

Ve spádové oblasti vzdálené do 30km od města Kolín se nachází celkem 18 zařízení poskytujících pobytové služby pro seniory. Celková kapacita je 631 lůžek a 109 bytových jednotek. Počet lůžek v bytových jednotkách nelze přesně určit, neboť ve většině zařízení je možný pobyt jedné osoby samostatně nebo manželského páru.

Cena za den ubytování se pohybuje v rozmezí 100 Kč až 180 Kč, s výjimkou zařízení, která jsou určena pro nesoběstačné osoby ve třídě závislosti 3 nebo 4, kde je cena až 380 Kč/den. Tato vysoká cena je dána příspěvkem na péči, který náleží poskytovateli sociálních služeb a je zahrnut v platbě. Měsíčně může činit až 12 000 Kč. Ve většině případů nedosahuje účtovaná cena maximální hranice 200 Kč/den, důvodem jsou dotace zřizovatele na provoz. V těchto zařízeních lze proto poskytovat služby pro seniory pod skutečnými náklady, které musí zařízení vynaložit. U soukromých zařízeních je účtovaná cena samozřejmě vyšší z důvodu zisku nebo nulové ztráty.

Cena stravy je od 121 Kč do 154 Kč/den. Výše úhrady se případně odvíjí od dietních omezení a úprav. Některá zařízení nabízí možnost ubytování bez stravy nebo jen s částečnou stravou.

Drtivá většina zařízení a to 15, jsou příspěvkové organizace zřizovatele, kterým je kraj, město, obec. Jedno zařízení je založeno jako akciová společnost, další jako společnost s ručením omezeným, třetí jako obecně prospěšná společnost.

Podrobný přehled jednotlivých zařízení, je uveden v příloze č. 1.

## 9.4 Příjmy a výdaje profilových zařízení v oblasti

Zde jsou porovnány příjmy a výdaje různých typů zařízení, která poskytují pobytové služby pro seniory.

Prvním zařízením je Městský penzion pro seniory, kde je zřizovatelem město Kolín. Kapacita je 23 bytových jednotek a jedná se o soběstačné uživatele. Provoz v roce 2011 zajišťovalo 5 pracovníků, z toho 4 v přímé péči a jeden pracovník byl vedoucí celého zařízení, který řešil administrativní činnosti. Dále byla v zařízení zaměstnána na částečný úvazek účetní, údržbář a sociální pracovník. Přibližně 50 % výnosů penzionu tvořila úhrada za ubytování, stravu a služby, druhou povinu přiznané dotace. V oblasti nákladů bylo 60 % prostředků vázáno na mzdy. Toto zařízení lze porovnávat s chráněným bydlením, které zřídil městys Plaňany. Zde je kapacita 24 bytových jednotek pro soběstačné uživatele. Provozní záležitosti v roce 2011 byly zajištěny jedním pracovníkem. Ostatní např. administrativní činnosti zajišťovali pracovníci obecního úřadu v rámci svých pracovních činností. Výnosy od uživatelů byly přibližně 30 % ve srovnání s prvním zařízením, což bylo dáno nižší účtovanou cenou za ubytování, absencí výnosů ze stravy, kterou zařízení nezajišťuje a minimálním využíváním doplňkových služeb. Ovšem mzdové prostředky, jako hlavní část nákladů, byly o 90 % nižší.

Dalším zařízením je Domov pro seniory v Kostelci nad Černými lesy. Toto zařízení má kapacitu 27 lůžek pro seniory s různým stupněm závislosti. V roce 2010 bylo složení klientů: 5 lehká závislost, 7 středně těžká závislost, 6 těžká závislost, 3 úplná závislost, 5 bez příspěvku na péči. V přímé péči pracovalo 20 pracovníků. Přibližně 40 % výnosů tvořily dotace, zbylých 60 % přímé úhrady od klientů, včetně příspěvku na péči. Mzdové prostředky činily 60 % všech nákladů na provoz. Zbylých 40 % zahrnovalo materiál, energie, nákup služeb atd.

Profilovým zařízením s velkou kapacitou je Městský domov důchodců v Kolíně. Jde o zařízení zřízené městem Kolín, s kapacitou 80 lůžek pro seniory s různým typem závislosti. Personál v přímé péči čítá 26 pracovníků, celkem však 47 zaměstnanců. Přibližně 65 % výnosů činily v roce 2011 úhrady od klientů včetně příspěvku na péči a úhrad zdravotních pojišťoven. Zbylých 35 % činily dotace. Na straně nákladů byly dominantní položkou mzdy, které tvořily 65 %.

Soukromé zařízení založené jako občanské sdružení pod názvem Centrum pro seniory, o.s. s kapacitou 5 lůžek, mělo v roce 2012 výnosy z úhrad od klientů na úrovni 50 % všech výnosů. Mzdové prostředky činily 65 % všech provozních nákladů.

Z výše uvedeného lze soudit, že zařízení mají hlavní výnos z úhrad od klientů, včetně příspěvku na péči, které tvoří přibližně 50 % výnosů. Druhou nezanedbatelnou složkou jsou dotace v rozmezí 30 až 50 %. Dotace jsou ovšem nenárokové. Provozovatel může požádat kraj o dotaci z prostředků MPSV a v souladu s plánem podpory sociálních služeb mu jsou nebo nejsou nějaké prostředky přiznány. Další dotace se týkají zpravidla příspěvku od zřizovatele samého, což se netýká soukromých zařízení. Pro soukromá zařízení jsou dotace získávány od MPSV a kraje v souladu s plánem rozvoje sociálních služeb, ovšem opět bez práva nároku. V nákladech jsou hlavní složkou mzdy, které tvoří kolem 65 % všech nákladů. Pokud jsou v zařízení senioři vyžadující zvýšenou péči pro nesoběstačnost, je nutná přítomnost personálu 24 hodin denně a přirozeně ve větším počtu než v zařízeních pro soběstačné klienty. Příspěvek na péči je uváděn dle skladby seniorů od jednotek procent až po 25 % všech výnosů daného zařízení.

Ve výnosech a nákladech nejsou zahrnuty vstupní investice na stavbu nebo rekonstrukci pobytového zařízení a jeho uvedení do provozu. V tabulkách jsou uvedena data z posledního dostupného období daných zařízení. Výnosy a náklady v předchozích letech se výrazně nelišily. Šlo o postupný každoroční nárůst, jak na straně výnosů, tak na straně nákladů v řádech jednotek procent.

Podrobný přehled jednotlivých zařízení, je uveden v příloze č. 2.

## 10 SWOT ANALÝZA

V této kapitole je řešena pouze jedna polovina SWOT analýzy a to ta, která se týká příležitostí a hrozeb. Oblast z hlediska silných a slabých stránek, zde není řešena, neboť se zde jedná o projekt. Firma není tedy reálně fungující a nelze hodnotit její provoz a z něj plynoucí silné a slabé stránky. V této kapitole jsou tedy uvedeny pouze oblasti externí, které jsou schopny ovlivnit podnik, který již funguje nebo bude teprve založen. Jedná se o příležitosti a hrozby, které je třeba vzít v úvahu již při zakládání a počítat s nimi během provozu pobytového zařízení pro seniory.

Tab. 18. SWOT analýza pobytového zařízení pro seniory

Oblast	Příležitosti	Hrozby
<b>Trh</b>	Současný i budoucí potenciál rozvoje trhu. Velikost trhu převyšuje současné kapacity poskytovatelů. Počet lůžek v pobytových zařízeních stagnuje, obloženost je 100 % a počet neupokojených žadatelů o umístění trvale narůstá a v současnosti je u těchto zařízení více než dvojnásobný.	Finanční možnosti cílové skupiny s ohledem na úroveň jejich příjmů.  Vzrůstající ceny a tím i stoupající celkové náklady uživatelů.  Možný pokles reálných příjmů vzhledem k inflaci a s ní související valorizací důchodů.
<b>Typ podnikání</b>	Nejsou dominantní poskytovatelé, z důvodu omezené kapacity těchto zařízení. Další rozšíření je limitováno finančními prostředky zřizovatelů v rámci jejich rozpočtů. Z vývoje výdajů poskytovaných na oblast sociálních služeb nelze předpokládat výrazný nárůst nových zařízení.	Silná, rostoucí konkurence, zejména zařízení zřizovaná a podporovaná na obecní nebo krajské úrovni. Dotace těchto zařízení se pohybují kolem 50 % jejich nákladů, což je velmi výrazný příspěvek na provoz.

<b>Normy, legislativa</b>	Část služeb může být hrazena z příspěvku na péči dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Stát, kraj nebo obec poskytují za určitých podmínek dotace, buď provozního nebo investičního charakteru. Konkrétní částky a podmínky jsou uvedeny v kapitole č. 8, PEST analýza.	Omezení příspěvku na péči. Zvýšené zákonné požadavky na personální zajištění. Administrativní náročnost. Se zvyšujícím se schodkem rozpočtu omezení dotace. Dotace je nenároková a je často hrazena zpětně nebo po částech.
<b>Pracovní trh</b>	Kapacita zdravotnického a sociálního personálu je poměrně velká. Kapacity závisí hlavně na finančním ohodnocení pracovníka. V regionu dle informací poskytovatelů sociálních služeb nabídka pracovníků v sociálních službách převyšuje poptávku.  Dle inzerce se nabízené mzdy pohybují v rozpětí 10 000 – 20 000 Kč měsíčně podle vykonávané pozice (ošetřovatelka, registrovaná zdravotní sestra, sociální pracovníce, pracovník v sociálních službách).	Změna zákonných norem v souvislosti se změnou vládní politiky po volbách v oblasti pracovního práva, odvodů zdravotního a sociálního pojištění. Kolektivní smlouva. Fluktuace personálu s ohledem na provoz zařízení a zaškolení zaměstnanců.
<b>Ekonomické trendy</b>	Růst životní úrovně pracující části populace, jako spolufinancovatele služeb, které využívají v pobytových zařízeních jejich příbuzní.	Snížení reálné hodnoty důchodů, při omezení valorizace. Nyní změnou valorizačních pravidel dochází ročně ke snížení řádově o jednotky procent.

<b>Politika</b>	<p>Poskytování sociálních služeb je preferovanou a citlivou oblastí většiny voličů, proto i vládní politika směřuje zpravidla k podpoře této sféry.</p> <p>Příležitostí jsou dotace a vládní programy na rozvoj tohoto segmentu, kde je možné získat finanční prostředky.</p>	<p>Případná politická nestabilita a změny vedení v rámci kraje i celé republiky. Z ní plynoucí změna pravidel, případně nová koncepce poskytování sociálních služeb.</p> <p>Nejistota a nenárokovost finančních dotací a prostředků pro poskytování sociálních služeb a tím nemožnost dlouhodobého plánování.</p>
-----------------	---	---

(vlastní zpracování)

## 11 PODNIKATELSKÝ PLÁN POBYTOVÉHO ZAŘÍZENÍ PRO SENIORY

### 11.1 Shrnutí

Cílem projektové části práce je na základě teoretického rozboru a provedených analýz, navrhnout řešení pro soukromé pobytové zařízení pro seniory, registrované jako poskytovatel sociálních služeb. Jedná se o zařízení pro seniory, který poskytuje pobytové, stravovací a doplňkové služby seniorům, včetně volnočasových aktivit.

Cílem projektu je poskytovat kvalitní sociální služby v příjemném prostředí a zajistit klientům důstojné stáří.

Vizí do budoucna je být nejžádanějším zařízením v regionu, pro kvalitu služeb, prostředí a spokojenost klientů.

Myšlenka vychází z potřeb, které vznikají v souvislosti s demografickým a sociálním vývojem. Přínosem projektu je doplnění nabídkové mezery v oblasti poskytování sociálních služeb, která vzniká nedostatečnou kapacitou současných zařízení v regionu.

Projekt je koncipován pro širokou skupinu klientů, která zajišťuje i s přihlédnutím na poddimenzovanost této oblasti, velkou pravděpodobnost úspěchu. Cílovou skupinou jsou soběstační senioři, kteří chtějí zázemí, dohled školeného personálu, vysokou kvalitu služeb a příjemné prostředí. Jde o osoby, které jsou minimálně závislé na pomoci jiné fyzické osoby. Tedy podle stupně závislosti, dle klasifikace zvládnání běžných denních činností jako např. příjem stravy, hygiena, oblékání, pohyblivost. Záměrem je poskytovat kvalitní služby za podmínek, které odpovídají možnostem cílové skupiny a vytváří přiměřený zisk.



## 11.2 Titulní strana

Základní identifikační údaje:

Název:

Právní forma:

Zřizovatel:

IČO:

## 11.3 Popis podniku

### 11.3.1 Objekt a lokalita provozu

Lokalita pobytového zařízení a konkrétní objekt bude zvolen na základě výběrového řízení, které bude provedeno ve spolupráci s realitní kanceláří. Stěžejní parametry budou:

1. Pronájem budovy s kapacitou 35 lůžek.
2. Cena 80 000 Kč/měsíc.
3. Maximum samostatných bytových jednotek nebo dispoziční úprava zajišťující soukromí klientů.
4. Vzdálenost do 30 km od města Kolín.
5. Blízkost pozemku k pronájmu pro volnočasové aktivity. Pokud již nebude součástí pronajímané budovy.
6. Minimální náklady na úpravu objektu před užíváním.
7. Základní vybavení objektu.
8. Minimální provozní náklady objektu.
9. Bezbariérovost.

V první fázi projektu bude objekt provozován formou pronájmu. Důvodem je vysoká vstupní investice na vlastní objekt nebo rekonstrukci. Vzhledem k nulové historii firmy lze v počátku předpokládat omezený přístup k cizím zdrojům. Následně lze vybudovat zařízení ve vlastním objektu a to na základě podnikatelského úvěru nebo investice soukromé osoby.

### 11.3.2 Předmět podnikání

Předmět podnikání je dán podnikatelským záměrem, který zahrnuje poskytování sociálních služeb jako stěžejní činnost. Dále jsou zde uvedeny činnosti spojené s provozem pobytového zařízení, které nabízí možnosti např. recepce s rozšířenými službami atd.. Jde o obvyklý předmět podnikání v této oblasti. V případě potřeby lze samozřejmě předmět podnikání rozšířit, pokud by se vyskytly činnosti související s provozem, které je nutné registrovat.

Předmětem podnikání budou aktivity:

- zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu a služeb – tato činnost se týká služeb v rámci provozu zařízení např. stravy, prádla, aktivit klientů
- koupě zboží a za účelem dalšího prodeje a prodej v rozsahu živnosti volné – tato činnost se týká nákupu a prodeje např. materiálu, potravin atd.
- poskytování sociálních služeb – následně po založení firmy bude zařízení registrováno jako poskytovatel sociálních služeb

V rámci předmětu podnikání je nutné uvést registraci zařízení. Jde o registraci poskytovatele sociálních služeb u příslušného krajského úřadu. Tato registrace je povinná. Na základě analýz byl zvolen typ sociální služby – chráněné bydlení pro seniory.

Jde o poskytování pobytových, stravovacích a doplňkových služeb. V tomto zařízení lze poskytovat uvedené služby pouze v jednosměnném provozu, což snižuje personální náročnost a náklady. Nikoliv jako v domovech pro seniory nepřetržitě. Stejně jako v domovech pro seniory je stanoven limit na stravu a ubytování a to 160 Kč respektive 200 Kč, ale není zde 15% zůstatek finančních prostředků z důchodu. Z těchto důvodů bude zvolen tento typ služby.

### 11.3.3 Právní forma podnikání

V teoretické části v kap. 2.1.3 je uveden podrobný rozbor právních forem podnikání. Zde je na tomto základě určena nejvhodnější právní forma pro provoz pobytového zařízení pro seniory.

Tab. 19. Volba právní formy podnikání

Kritéria	a.s.	s.r.o.	příspěvková org.
<b>Počet zakladatelů</b>	1 právnická os. 2 a více fyzických os.	1 až 50 společníků	stát, kraj, město, obec
<b>Zřizované orgány</b>	valná hromada představenstvo dozorčí rada	valná hromada dozorčí rada jednatelé	jmenovaný ředitel
<b>Ručení</b>	společnost vším společníci neomezeně akcionáři neručí	společnost majetkem společníci do výše svých vkladů	zřizovatel
<b>Vstupní kapitál</b>	2 000 000 Kč	200 000 Kč	neurčeno
<b>Administrativní náročnost</b>	vklad společenská smlouva	vklad smlouva	zřizovací listina
<b>Účast na zisku</b>	dle valné hromady	dle společenské smlouvy nebo vkladu	vyrovnaný rozpočet případný zisk zpět do základní činnosti
<b>Zdanění</b>	dle majitele akcie právnická os. – 19% fyzická os. – daňové přiznání	19% daň z příjmu právnických osob 15% srážková daň z podílu společníků	nedaní se
<b>Ostatní</b>	vysoká ochrana věřitele	nejběžnější typ právní formy podnikání	dotace zřizovatele

(vlastní zpracování)

Pro podnikání byl zvolen typ právní formy, právnická osoba, společnost s ručením omezeným. Jde o běžný typ právní formy podnikání. Výhodný je nízký vstupní kapitál a způsob ručení. Administrativní náročnost není zásadně odlišná od jiných forem. Důležitým faktorem je možnost tvorby zisku.

Založení akciové společnosti nebude realizováno z důvodu zákonem daného vysokého vstupního kapitálu a způsobu ručení.

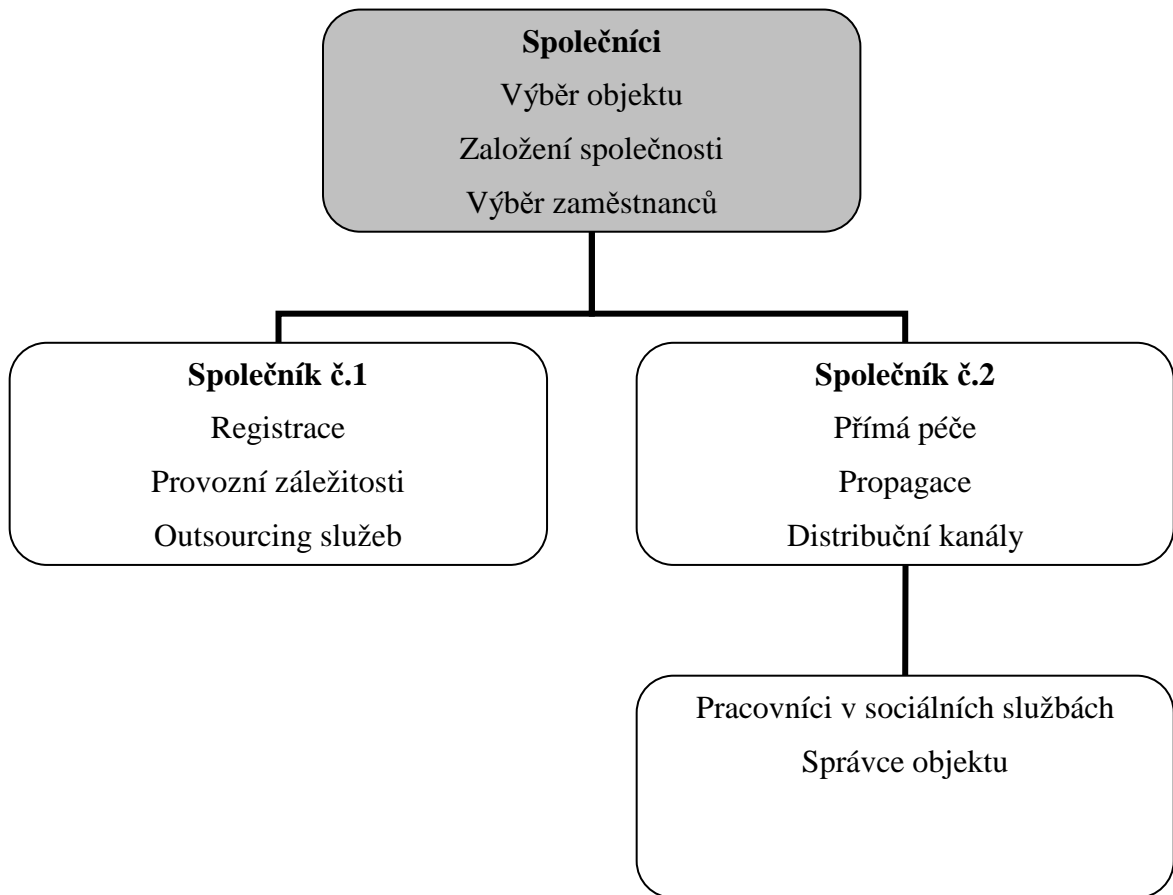
Založení neziskové organizace se dle předchozích analýz a četnosti těchto zařízení, zdá jako výhodné. A to z důvodu vícezdrojového financování a snadnějšímu přístupu k dotacím. Ovšem dotace jsou nenárokové a podstatnou část tvoří dotace od zřizovatele.

Přesto lze po splnění určitých podmínek získat datace i pro s.r.o. od MPSV nebo kraje. Jedním ze základních důvodů vzniku plánovaného pobytového zařízení je tvorba zisku. Příspěvkové organizace neumožňují tvorbu zisku, případně musí být použit na základní činnost.

#### 11.3.4 Organizační struktura

Bude použito klasické liniové vedení, kdy oba společníci budou mít rozděleny činnosti, které souvisí se založením a provozem pobytového zařízení pro seniory. Na tyto managery budou navázány další zaměstnanci, kteří se budou podílet na provozu. Procesy související se založením a provozem, které je nutné personálně pokrýt jsou:

1. Výběr vhodného objektu – bude zajištěno společně managerem č.1 a managerem č. 2, a to ve spolupráci s realitní kanceláří, dle zadání z úvodu této kapitoly.
2. Založení společnosti s ručením omezeným – bude zajištěno společně managerem č.1 a managerem č. 2, kdy bude vklad učiněn rovným dílem.
3. Výběr zaměstnanců – bude zajištěno společně managerem č.1 a managerem č. 2.
4. Registrace zařízení jako poskytovatele sociálních služeb – bude zajištěno managerem č. 1.
5. Uzavření pracovních poměrů – bude zajištěno managerem č.1.
6. Outsourcing služeb a zajištění provozních záležitostí v oblasti stravování, banky, svoz odpadu atd. – bude zajištěno managerem č.1.
7. Propagace zařízení – bude zajištěno managerem č.2.
8. Navázání kontaktů s distribučními kanály – bude zajištěno managerem č.2.
9. Uzavření smluv s klienty – bude zajištěno managerem č.1.
10. Přímá péče a související činnosti – bude zajištěno dvěma pracovníky v sociálních službách s úvazkem 1,0.
11. Správa objektu, část fakultativních služeb – pracovník s úvazkem 0,5.
12. Vedení účetnictví – bude zajištěno managerem č.1.
13. Strava pro klienty – bude zajištěno dodavatelsky firmou, dle výběrového řízení.



Obr. 3. Organizační struktura (vlastní zpracování)

### 11.3.5 Poskytované služby

Cílem je v chráněném bydlení pro seniory poskytovat kvalitní sociální služby osobám, které jsou soběstačné nebo mají jen minimálně sníženou soběstačnost, zejména z důvodu věku a u nichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné osoby. Po individuální dohodě, lze služby poskytovat i osobám se sníženou soběstačností, ale pouze do stupně 2. Základní služby budou, poskytování ubytování, stravy, pomoc při zvládnání běžných úkonů péče o vlastní osobu, pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti, aktivizační činnosti, pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí. Principem při poskytování všech služeb bude respektování individuálních potřeb a soukromí.

Cílovou skupinou jsou soběstační senioři. Po individuální dohodě a s přihlédnutím k aktuálnímu stavu žadatele je možné přijmout klienta se stupněm závislosti 2. Důvody jsou uvedeny v tabulce, která navazuje na provedené analýzy těchto typů zařízení.

Tab. 20. Volba cílové skupiny pro pobytové zařízení

Stupeň závislosti	Perso-nální zajištění a mzdové náklady	Úhrada klienta za stravu a ubytování v Kč	Náklady na vznik a provoz zařízení	Trvalý dohled personálu	Příspěvek na péči v Kč	Fluktuace klientů z důvodu zdravotního stavu
<b>Stupeň 4</b>	vysoké	max.11 160	vysoké	ano	12 000	vysoká
<b>Stupeň 3</b>	vysoké	max.11 160	vysoké	ano	8 000	vysoká
<b>Stupeň 2</b>	střední	max.11 160	střední	ano / ne	4 000	střední
<b>Stupeň 1</b>	nízké	max.11 160	nízké	ne	800	nízká
<b>Stupeň 0</b>	minimální	max.11 160	nízké	ne	0	nízká

(vlastní zpracování)

U stupně závislosti 4, kde je klient zcela závislý na pomoci jiné osoby, jsou sice platby klienta kolem 22 000 Kč (příspěvek na péči 12 000 Kč), ale jsou zde vysoké náklady na personál z důvodu časové náročnosti péče a nutnosti trvalého dohledu. Dále je zde vyšší vstupní a provozní investice budovy, kde je třeba zajistit místo hygienu, polohovací lůžka, bezbariérovost, dispozičně řešit větší počet personálu a pohyb s lůžkem uvnitř budovy atd. Zásadní je ovšem nutnost poskytovat, alespoň částečně zdravotní služby. Ty jsou zpravidla hrazeny z veřejného zdravotního pojištění, ovšem zařízení musí mít uzavřenu smlouvu s pojišťovnou, která je nenároková a je zcela na rozhodnutí pojišťovny, zda smlouvu uzavře či nikoliv. Dalším rizikem spojeným s provozem zařízení, které poskytuje sociální služby klientům s vyšším stupněm závislosti, je vysoká fluktuace seniorů. Tento stav souvisí s vyšší mortalitou a morbiditou této skupiny.

Z těchto důvodů jsou cílovou skupinou soběstační senioři nebo ve po individuální dohodě s maximálním stupněm závislosti 2. Jde sice o nižší úhradu v řádech 10 000 až 14 000 Kč, ovšem tomu odpovídají i náklady spojené s poskytováním sociálních služeb.

V případě zhoršení stavu klienta, které lze v souvislosti s touto cílovou skupinou předpokládat, bude na základě smlouvy klient přeložen do zařízení, které bude schopné zajistit adekvátní péči. Jde o běžný postup v sociálních službách.

### 11.4 Vlastníci firmy

Firmu budou rovným způsobem vlastnit a spravovat dva společníci.

Společník č. 1, má ekonomické vzdělání, dlouholeté zkušenosti na různých pracovních pozicích, zejména v oblasti marketingu a managementu. A to od řadového pracovníka až po vrcholový management. Nespornou výhodou jsou jeho zkušenosti s provozem firmy v roli majitele. Současně disponuje kontakty, které mohou pomoci při sjednání vstupní investice při zakládání nebo provozu pobytového zařízení. Společník č. 1 bude jednatelem firmy.

Společník č. 2, má zdravotnické vzdělání a více jak desetiletou praxi v tomto oboru. V rámci svých pracovních povinností přichází denně do kontaktu se seniory, takže zná potřeby této cílové skupiny. Také má potřebné kontakty na distribuční kanály, kterými jsou praktičtí lékaři, zdravotnická zařízení, agentury poskytující služby seniorům atd.

Při skloubení pracovních zkušeností obou společníků, lze předpokládat velmi dobré fungování firmy.

### 11.5 Podnikatelská příležitost

Podnikatelská příležitost se týká již existujícího trhu pobytových zařízení pro seniory v regionu.

Cílem projektu je poskytovat kvalitní sociální služby v příjemném prostředí a nabídnout klientům možnost důstojného stáří.

Vizí do budoucna je být nejžádanějším zařízením v regionu, pro kvalitu služeb, prostředí a spokojenost klientů.

Cílem projektu je poskytovat kvalitní sociální služby v příjemném prostředí a tím zajistit spokojenost klientů v jejich stáří. V případě, že budou klienti opravdu spokojeni, lze předpokládat nižší fluktuaci, vyšší naplněnost, zvýšený zájem o doplňkové služby, zvýšený zájem o umístění na základě pozitivních referencí a z těchto příčin plynoucí stabilní příjem.

Fluktuace klientů u jednotlivých typů zařízení závisí také na skladbě seniorů. U pobytových zařízení pro soběstačné seniory je fluktuace nižší a to kvůli lepšímu zdravotnímu stavu. Což je jeden z důvodů, že toto zařízení bude určeno pro soběstačné seniory s minimálním stupněm závislosti. Proto lze s vysokou pravděpodobností předpokládat, i v souvislosti s demografickým vývojem, že nově vzniklé pobytové zařízení bez potíží naplní kapacitu a následně ji udrží. Příkladem mohou být zařízení v regionu, která fungují několik let. Dle analýz okolních pobytových zařízení pro seniory je jejich kapacita naplnění v podstatě 100 %. Čekací doba na přijetí je v řádech minimálně několika měsíců.

Protože vzniklé zařízení bude registrované jako poskytovatel sociálních služeb, lze následně žádat o dotace MPSV a kraj.

## 11.6 Popis poskytovaných služeb

Cílem projektu je poskytovat kvalitní sociální služby v příjemném prostředí. V pobytovém zařízení pro seniory budou poskytovány sociální služby osobám, které jsou soběstačné nebo mají minimálně sníženou soběstačnost. Služby bude zajišťovat kvalifikovaný personál, který splňuje příslušné předpisy pro danou činnost.

Ubytování bude poskytováno formou samostatných bytových jednotek pro jednotlivce nebo manželský pár. Případně budou bytové jednotky dispozičně upraveny, tak aby bylo maximálně zachováno soukromí klientů. Bytové jednotky budou vybaveny standardním zařízením, s možností svého vybavení z bývalého bydliště pro zachování vlastního prostředí.

Stravování bude poskytováno pro případné zájemce formou dovážky jídel, dle aktuální nabídky spolupracující firmy. Pro klienty, kteří nebudou odebírat stravu, bude možná úprava jídel ve vlastní bytové jednotce, která bude vybavena kuchyňskou linkou. Odběr stravy nebude podmínkou umístění v zařízení. V případě zájmu bude možnost pouze částečného stravování. Vše na základě uzavřené smlouvy a potřeb klienta.

Pomoc v běžných denních aktivitách bude stanovena individuálně na základě aktuálního stavu klienta, stupně závislosti a dle uzavřené smlouvy. Nejedná se však o situace vyžadující trvalý dohled jiné osoby nebo o stavy vyžadující pobyt ve zdravotnickém zařízení. V těchto případech bude po dohodě klient přeložen do zdravotnického zařízení nebo jiného ústavu, který bude schopen zajistit adekvátní péči.



Zdravotnické služby budou poskytovány po individuální dohodě s klientem. Jedná se především o běžné monitorování v případě chronických nemocí nebo náhlého zhoršení zdravotního stavu. Zdravotní péči vyžadující ordinace lékaře zařízení poskytovat nebude a to z důvodu absence smlouvy se zdravotní pojišťovnou.

Ostatní služby budou poskytovány dle individuálně uzavřených smluv. Jedná se zejména o úklid, nákup potravin, praní prádla, údržba bytových jednotek, přepravu osob mimo zařízení atd. Tyto služby budou poskytovány dle zákonných úprav, v rámci sociálních služeb. Nebo jako fakultativní služby za úhradu. Tyto služby budou zajišťovány zpravidla vlastním personálem.

Službou, kterou se bude zařízení lišit od pobytových zařízení pro seniory v regionu, je možnost využívat pronajatý pozemek. Pozemek bude rozdělen na menší ohraničené části, kde bude mít každý klient možnost využít zahrady pro vlastní účely. A to jak pro výsadbu rostlin, pěstování plodin nebo chov drobných zvířat. V této souvislosti bude moci každý klient přicházet do zařízení s vlastním zvířetem, pokud jej vlastnil před nástupem do zařízení. Pozemek bude dále upraven jako park pro volnočasové aktivity seniorů.

V rámci provozu zařízení, bude stanoven plán doplňkových služeb, které budou zajišťovány dodavatelsky. Vždy dle poptávky klientů, bude možnost využít služeb kadeřnice, pedikérky, duchovní služby atd.

## 11.7 Vstupy

Vstupy nutné pro založení a provoz pobytového zařízení pro seniory, mají přímou souvislost s procesy, které je třeba zajistit. Tyto procesy jsou uvedeny v kap. 11.3.4.

Základní a hlavní vstup pro vytvoření pobytového zařízení je budova, kde bude zařízení provozováno. Lokalita pobytového zařízení a konkrétní objekt bude zvolen na základě výběrového řízení, které bude realizováno ve spolupráci s realitní kanceláří. Parametry jsou uvedeny v kap. 11.3.1.

Pro zahájení provozu bude hlavním vstupem nutným pro fungování zařízení, personál. Výběr personálu proběhne na základě výběrového řízení. Bude třeba zajistit dva pracovníky v sociálních službách s úvazkem 1,0, kteří budou zajišťovat přímou péči. Jednoho správce objektu s úvazkem 0,5, který zajistí správu objektu a některé činnosti související s přímou

pěčí. Další činnosti spojené se založením a provozem pobytového zařízení budou zajištěny majiteli v podobě managera č. 1 s úvazkem 0,5. A manager č. 2 s úvazkem také 0,5.

Vstup v podobě stravování, který je zásadní pro provoz pobytového zařízení, bude zajištěn dodavatelsky na základě výběrového řízení s ohledem na kvalitu, cenu a dostupnost. Obdobně budou řešeny další dílčí vstupy v podobě služeb pro klienty, které nebudou náplní práce personálu nebo si je nebude klient schopen zajistit vlastními silami.

## 11.8 Marketing

### Produkt

Kvalitně poskytované sociální služby v příjemném prostředí pro soběstačné seniory. Jedná se o ubytování, stravu, pomoc při běžných denních úkonech, praní prádla, aktivizaci, úklid atd.

### Cena

Cena je omezena z hlediska zákona v podobě maximální úhrady klienta za stravu a ubytování. Další doplňkové služby, které budou sjednány v individuální smlouvě nemají určenu maximální denní hranici. Zařízení nebude účtovat skryté poplatky, v každé smlouvě bude přesně uvedena cena, kterou bude klient hradit za měsíc pobytu. Maximum možných plateb bude zahrnuto již v základní ceně za ubytování.

Cena za pobyt bude složena ze tří částí

1. Ubytování – 200 Kč/den

Tato cena za lůžko zahrnuje: spotřebu elektrické energie, vytápění, dodávka teplé a studené vody, odvoz komunálního odpadu a ostatní služby spojené s ubytováním.

2. Strava – 160 Kč /den

Zde je zahrnuta celodenní strava. Snídaně, oběd, večeře. V případě zájmu lze poskytnout pouze oběd za úhradu 75 Kč.

3. Fakultativní služby – 50 až 150 Kč

Objem fakultativních služeb závisí na potřebách klienta a bude sjednán individuálně ve smlouvě při nástupu do zařízení. Cena bude účtována dle skutečně stráveného času při úkonu.

Tab. 21. Ceník fakultativních služeb

Služba	Úhrada	Zajistí
<b>Doprava vozem</b>	15 Kč/km	správce objektu
<b>Drobné opravy v bytové jednotce</b>	150 Kč/h	správce objektu
<b>Donáška nákupu</b>	50 Kč	správce objektu
<b>Asistence při zajišťování osobních záležitostí</b>	150 Kč/h	pracovník v sociálních službách
<b>doprovod k lékaři</b>	150 Kč/h	pracovník v sociálních službách
<b>¼ letní úklid</b>	120 Kč/h	pracovník v sociálních službách
<b>Praní závěsů, potahů</b>	120 Kč/h	pracovník v sociálních službách
<b>Praní koberců</b>	120 Kč/h	pracovník v sociálních službách
<b>Venčení zvířete</b>	120 Kč/h	pracovník v sociálních službách
<b>Celková koupel</b>	150 Kč/h	pracovník v sociálních službách
<b>Administrativní úkony pro osobní potřebu klienta</b>	150 Kč/h	manager č. 1
<b>Zdravotní a ošetrovatelské úkony na vyžádání klienta</b>	150 Kč/h	manager č. 2

(vlastní zpracování)

Pokud bude klient čerpat ubytování, celodenní stravu a využívat fakultativních služeb v rozsahu přibližně 10 až 12h. Jeho náklady budou denně 409 Kč, měsíčně 12 450 Kč a ročně 149 350 Kč.

Pokud bude klient využívat pouze ubytování a fakultativní služby, budou jeho náklady v zařízení denně 249 Kč, měsíčně 7 583 Kč, ročně 91 000Kč.

### Propagace

Propagace zahrnuje čtyři hlavní kanály, přes které je možné nabídnout služby cílové skupině. K oslovení seniorů bude zvolena cesta praktických lékařů v oblasti, kteří mohou připra-

vované služby nabízet. Tímto kanálem lze nabízet pobytové služby přímo cílové skupině, kterou jsou schopni praktičtí lékaři přesně vytipovat. Každý praktický lékař zná své pacienty a v rámci zdravotní péče kterou zajišťuje, může v určitých situacích vyhodnotit potřeby seniora a dle jeho aktuálního stavu, nabídnout možnost využít sociálních služeb v pobytovém zařízení.

Další cestou budou vlastní webové stránky. Zde bude uveden přesný popis nabízených služeb, cílová skupina, ceník, podmínky přijetí, kontaktní údaje, vnitřní řád zařízení, dokumenty potřebné pro přijetí. V souvislosti s touto cestou, bude zařízení automaticky prezentováno na všech stránkách sdružujících registrované poskytovatele sociálních služeb. Tam lze vyhledávat poskytovatele dle služby nebo regionu a kde je uveden odkaz na příslušné zařízení. Což může být spojením mezi zařízením a hledajícím seniorem.

Třetí cestou budou zdravotnická zařízení a agentury poskytující sociální služby pro seniory v regionu, kde lze prezentovat pobytové zařízení a lze očekávat, že zde dojde s velkou pravděpodobností ke kontaktu seniora s informací o zařízení.

Čtvrtou cestou propagace budou lokální spolky seniorů, kde lze oslovit opět přesně cílovou skupinu a to sjednanou prezentací vznikajícího zařízení. Zde lze poskytnout informace, které mohou být dále sdíleny v cílové skupině.

V první fázi provozu bude navíc zvolena dočasná varianta propagace. Tou bude tištěná reklama v místním denníku, kde budou uvedeny základní údaje o zařízení a kontakt na webové stránky. Touto cestou, lze oslovit širší spektrum obyvatel, nejen přímo cílovou skupinu. Tím bude dosaženo širšího povědomí o zařízení. Což může v důsledku sdílení informací přivést klienty. Současně bude snaha ve spolupráci s denníkem otisknout článek, o nově vzniklém zařízení, kde budou opět prezentováno jeho služby.

Propagace bude směřovat k využití virálního marketingu, jako účinné a levné formy propagace. Cílová skupina sice nevyužívá ve větší míře moderní technologie, ale o to více sděluje, jak kladné, tak záporné zkušenosti vrstevníkům. S tímto předpokladem, lze očekávat při spokojenosti klientů, rozšíření referencí mezi cílovou skupinou. Následně pak zvýšený zájem o umístění v zařízení.

### **Místo**

Lokalita poskytovaných služeb bude zvolena do 30 km od města Kolín. Přesné umístění vyplyne z nabídky realitní kanceláře, kap. 11.3.1.

## 11.9 Personální zdroje

Z provedených analýz plyne, že mzdy zaměstnanců tvoří hlavní položku na straně nákladů. Zde bude tedy snaha minimalizovat počet zaměstnanců vzhledem k poskytovaným službám, při zachování jejich kvality.

Personálně bude v první fázi provoz zajištěn:

1x pracovník v sociálních službách s úvazkem 1,0 – bude zajišťovat přímou péči, činnosti související se stravováním, praní prádla, úklid, aktivizační služby, případně další činnosti plynoucí s uzavřených smluv s klienty a nabízené fakultativní služby.

1x pracovník v sociálních službách s úvazkem 1,0 – bude zajišťovat přímou péči, činnosti související se stravováním, praní prádla, úklid, aktivizační služby, případně další činnosti plynoucí s uzavřených smluv s klienty a nabízené fakultativní služby.

1x správce objektu s úvazkem 0,5 – zajistí správu objektu, drobné opravy, dopravu klientů, nákupy.

1x manager s úvazkem 0,5 – uzavírání smluv s klienty, účetnictví, outsourcing služeb, ekonomické záležitosti provozu, komunikace s úřady atd.

1x manager s úvazkem 0,5 – organizačně provozní záležitosti, v případě potřeby zdravotní služby a přímá péče, propagace, jednání s distribučními kanály.

## 11.10 Finanční plán projektu

Finanční plán odráží předpokládané výnosy a náklady pobytového zařízení. Jsou zde zpracovány tři varianty, které zohledňují možný průběh realizace.

První rok je rozdělen na kvartály. A to pro lepší přehled výnosů a nákladů, které lze v prvním období realizace předpokládat více variabilní. Následně jsou uváděny celé roky s předpokladem, že zařízení bude již ustálené na trhu, bude mít vytvořenu klientelu, náklady budou oproštěny od počátečních investic při zahájení provozu. Lze tedy předpokládat stabilní vývoj v každé z uvedených variant.

Úhrady jsou uváděny v současných cenách. Při zvýšení nákladů z důvodu zvyšování cen obecně, lze předpokládat i zákonnou úpravu účtovaných maximálních cen, jak bylo činěno do současnosti. Tyto zvýšené náklady lze následně promítnout do úhrad klientů.

Jeden klient zařízení přinese ročně výnos 73 000 Kč za ubytování, 10 900 Kč za celodenní stravu, 18 000 Kč za fakultativní služby při průměrné platbě 1 500 Kč měsíčně. Celkem bude tedy výnos z klienta ročně 101 900 Kč. Náklad klienta bude o 47 450 Kč ročně vyšší, což je jeho náklad spojený se stravou. Celkem tedy 149 350 Kč.

Z těchto údajů je zřejmé že stěžejní část výnosů je tvořena platbou za ubytování. Proto je prioritní zajistit maximální kapacitu naplnění. Výnos ze stravy je pouze rozdílem mezi platbou dodavatelské firmě a platbou účtovanou klientům. Výnos za služby je položkou také minoritní. Oba tyto výnosy nabývají většího významu pouze s rostoucím počtem klientů.

### **Výnosy**

1. Výnosy za ubytování zahrnují platbu klienta a to 200 Kč/den, tedy 6 200 respektive 6 000 Kč za kalendářní měsíc.
2. Výnosy za stravu zahrnují platbu klienta a to 160 Kč za celodenní stravu, tedy 4960 respektive 4800 Kč za kalendářní měsíc.
3. Výnosy za služby zahrnují platbu klienta za poskytnuté fakultativní služby dle ceníku kap. 10.8.
4. Dotace jsou nenárokové, proto nejsou v plánu zahrnuty. I přesto, že je možné o ně požádat a je reálná možnost jejich získání, nelze je zohlednit a to také pro absolutní nepředvídatelnost jejich výše udělení. Pokud by byla dotace poskytnuta, musí být použita na provozní náklady, které se tím snižují.
5. Ostatní výnosy, v současnosti nejsou uvažovány. V případě daru sponzora nebo jiných výnosů z vlastní činnosti budou uvedeny zde.

### **Náklady**

1. Mzdy zahrnují odměnu všem zaměstnancům za provedenou práci a to včetně zákonných odvodů. Celkem jde o 3,5 úvazku, kap. 11.9.
2. Energie osahují platbu formou záloh za poskytnutý plyn, vodu, elektrickou energii v rámci provozu budovy.
3. Materiál zahrnuje částku za kancelářské potřeby, pohonné hmoty, telefon, atd.

4. Propagace je cenou za inzerci, služby IT související s propagací, prezentaci zařízení.
5. Strava na straně nákladů je částka zaplacená dodavatelské firmě za poskytnutou stravu pro klienty. Zde je kalkulováno s cenou 130 Kč za celodenní stravu. Jde o cenu obvyklou, kde je zahrnuta snídaně 25 Kč, oběd 60 Kč, večeře 45 Kč.
6. Pronájem je platbou za objekt, kde bude pobytové zařízení provozováno. Jde o 80 000 Kč/měsíčně. Tato částka byla stanovena na základě současných cen pronájmů. Jde o obvyklou cenu za požadovaný objekt v regionu.
7. V rámci nakupovaných služeb jsou zahrnuty prostředky poskytnuté za služby banky, likvidaci odpadu, informační technologie, případné právní služby atd.
8. Ostatní náklady zahrnují jinde nezahrnuté položky, kterou je především leasing osobního automobilu v prvních třech letech, dále vzdělávání personálu, revize, BOZP atd.
9. Rezerva je určena pro případ zvyšujících se nákladů, případně ji lze použít i při jiných nečekaných výdajích v provozu nebo na odměny personálu. Rezerva je vyčleňena v podobě 4,5 % (200 000 Kč) v prvním roce, následně je snížena na 2,5 % (100 000 Kč) všech nákladů.

Tab. 22. Optimistická varianta pobytového zařízení pro seniory, výsledovka

VÝSLEDOVKA	1. Q	2. Q	3. Q	4. Q	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
1. Výnos z ubytování	456250	547500	620500	567000	2518500	2518500	2518500	2518500
2. Výnos za stravu	219000	292000	350400	365000	1460000	1460000	1460000	1460000
3. Výnos za služby	150000	135000	153000	157500	630000	630000	630000	630000
4. Dotace	0	0	0	0	0	0	0	0
5. Ostatní výnosy	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Výnosy celkem</b>	<b>825250</b>	<b>974500</b>	<b>1123900</b>	<b>1089500</b>	<b>4608500</b>	<b>4608500</b>	<b>4608500</b>	<b>4608500</b>
1. Mzdy	300000	300000	300000	300000	1200000	1200000	1200000	1200000
2. Energie	80000	85000	90000	90000	360000	360000	360000	360000
3. Materiál	150000	20000	20000	15000	60000	60000	60000	60000
4. Propagace	30000	20000	20000	25000	100000	100000	100000	100000
5. Strava	178000	237250	284700	296500	1186250	1186250	1186250	1186250
6. Pronájem	240000	240000	240000	240000	960000	960000	960000	960000
7. Nakupované služby	30000	30000	30000	24000	96000	96000	96000	96000
8. Ostatní náklady	45000	35000	35000	35000	170000	170000	60000	60000
9. Rezerva	50000	50000	50000	50000	100000	100000	100000	100000
<b>Náklady celkem</b>	<b>1103000</b>	<b>1017250</b>	<b>1069700</b>	<b>1075500</b>	<b>4232250</b>	<b>4232250</b>	<b>4122250</b>	<b>4122250</b>
<b>Zisk/ztráta</b>	<b>-277750</b>	<b>-42750</b>	<b>54200</b>	<b>14000</b>	<b>376250</b>	<b>376250</b>	<b>486250</b>	<b>486250</b>
<b>Kumulovaný zisk/ztráta</b>	<b>-277750</b>	<b>-320500</b>	<b>-266300</b>	<b>-252300</b>	<b>123950</b>	<b>500200</b>	<b>986450</b>	<b>1472700</b>
<b>Počet klientů</b>	25	30	34	35	35	35	35	35
<b>Počet odběratelů stravy</b>	15	20	24	25	25	25	25	25
<b>Měsíční úhrada klienta za služby v Kč</b>	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500

(vlastní zpracování)

V této variantě je počítáno s postupným naplněním kapacity pobytového zařízení. V prvním kvartálu je předpoklad umístění 25 klientů, což činí celkem 2 281,25 ubytovacího dne. Z tohoto počtu klientů bude celkem 15 odebírat celodenní stravu a průměrná platba za fakultativní služby bude činit 1 500 Kč/měsíc a klienta.

Ve druhém čtvrtletí je předpoklad kapacity 30 ubytovaných (2737,5 ubytovacích dní), 20 odběratelů stravy, platba za služby v průměru 1 500 Kč/měsíc a klienta.

Ve třetím čtvrtletí je kalkulováno s 34 klienty (3 102,5 ubytovacích dní), 24 odběratelů stravy a průměrná platba za fakultativní služby bude činit 1 500 Kč/měsíc a klienta.



Další období je již předpoklad plné naplněnosti zařízení. Jde o plnou kapacitu 35 lůžek. Zde je stav snížen o 182,5 dne (6 měsíců), což je 1,5 % plných ubytovacích dní. Jde o stav, kdy v rámci odchodu a příchodu nových klientů bude krátkodobě nenaplněna kapacita. Obvyklá naplněnost plynoucí z analýz obdobných zařízení, ale vztažená ke konkrétnímu dni je 96 až 99 %. Zde se jedná o zcela nezaplňené lůžko, tedy ne o stav, kdy klient není pouze přítomen např. z důvodu hospitalizace. V tom případě hradí klient ubytování bez dalších poplatků a to jako rezervaci svého lůžka, které nelze obsadit.

Hlavní položkou na výnosové straně je položka za ubytování. Přesto bez odběru stravy nebo využívání služeb nelze dosáhnout zisku. Pokud by klienti nevyužívaly služby nebo alespoň částečně neodebírali stravu, není možné zařízení provozovat bez ztráty.

Výnos za stravu je třeba ponížít o náklady dodavatelské firmy, kdy rozdíl činí 30 Kč na jedné celodenní stravě. Dle fungování okolních zařízení stejného charakteru lze předpokládat, že pouze část klientů bude odebírat celodenní stravu.

Při těchto parametrech bude dosaženo vyrovnání nákladů a výnosů ve třetím kvartálu. Kumulovaná ztráta bude vyrovnána v druhém roce provozu.

Tab. 23. Optimistická varianta pobytového zařízení pro seniory, cash flow

CASH FLOW	1. Q	2. Q	3. Q	4. Q	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
<b>Hotovost – začátek</b>	<b>400000</b>	<b>102250</b>	<b>59500</b>	<b>113700</b>	<b>127700</b>	<b>503 950</b>	<b>880200</b>	<b>1366450</b>
1. Výnosy z ubytování	456250	547500	620500	567000	2518500	2518500	2518500	2518500
2. Výnosy za stravu	219000	292000	350400	365000	1460000	1460000	1460000	1460000
3. Výnosy za služby	150000	135000	153000	157500	630000	630000	630000	630000
4. Dotace	0	0	0	0	0	0	0	0
5. Ostatní výnosy	0	0	0	0	0	0	0	0
6. Prodej majetku	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Příjmy celkem</b>	<b>825250</b>	<b>974500</b>	<b>1123900</b>	<b>1089500</b>	<b>4608500</b>	<b>4608500</b>	<b>4608500</b>	<b>4608500</b>
1. Mzdy	300000	300000	300000	300000	1200000	1200000	1200000	1200000
2. Energie	80000	85000	90000	90000	360000	360000	360000	360000
3. Materiál	150000	20000	20000	15000	60000	60000	60000	60000
4. Propagace, IT	50000	20000	20000	25000	100000	100000	100000	100000
5. Strava	178000	237250	284700	296500	1186250	1186250	1186250	1186250
6. Pronájem	240000	240000	240000	240000	960000	960000	960000	960000
7. Nakupované služby	30000	30000	30000	24000	96000	96000	96000	96000
8. Ostatní náklady	45000	35000	35000	35000	170000	170000	60000	60000
9. Rezerva	50000	50000	50000	50000	100000	100000	100000	100000
<b>Výdaje celkem</b>	<b>1123000</b>	<b>1017250</b>	<b>1069700</b>	<b>1075500</b>	<b>4232250</b>	<b>4232250</b>	<b>4122250</b>	<b>4122250</b>
<b>Hotovost - běžné období</b>	<b>-297750</b>	<b>-42750</b>	<b>54200</b>	<b>14000</b>	<b>376250</b>	<b>376250</b>	<b>486250</b>	<b>486250</b>
<b>Tok peněz</b>	<b>102250</b>	<b>59500</b>	<b>113700</b>	<b>127700</b>	<b>503950</b>	<b>880200</b>	<b>1366450</b>	<b>1852700</b>

(vlastní zpracování)

V případě optimistické varianty je nutný hotovostní vklad minimálně 400 000 Kč, čímž bude dosaženo takového stavu, aby mohlo zařízení plnit své závazky. Nejsou zde uvažovány závazky plynoucí ze založení zařízení. Ty jsou hrazeny ze vstupního kapitálu společnosti s ručením omezeným.

Tab. 24. Realistická varianta pobytového zařízení pro seniory, výsledovka

VÝSLEDOVKA	1. Q	2. Q	3. Q	4. Q	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
1. Výnos z ubytování	365000	456250	547500	638750	2518500	2518500	2518500	2518500
2. Výnos za stravu	146000	175200	219000	248200	992800	992800	992800	992800
3. Výnos za služby	72000	90000	108000	126000	504000	504000	504000	504000
4. Dotace	0	0	0	0	0	0	0	0
5. Ostatní výnosy	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Výnosy celkem</b>	<b>583000</b>	<b>721450</b>	<b>874500</b>	<b>1012950</b>	<b>4015300</b>	<b>4015300</b>	<b>4015300</b>	<b>4015300</b>
1. Mzdy	300000	300000	300000	300000	1200000	1200000	1200000	1200000
2. Energie	80000	85000	90000	90000	360000	360000	360000	360000
3. Materiál	150000	20000	20000	15000	60000	60000	60000	60000
4. Propagace	30000	20000	20000	25000	100000	100000	100000	100000
5. Strava	118625	142350	177938	201663	806650	806650	806650	806650
6. Pronájem	240000	240000	240000	240000	960000	960000	960000	960000
7. Nakupované služby	30000	30000	30000	24000	96000	96000	96000	96000
8. Ostatní náklady	45000	35000	35000	35000	170000	170000	60000	60000
9. Rezerva	50000	50000	50000	50000	100000	100000	100000	100000
<b>Náklady celkem</b>	<b>1043625</b>	<b>922350</b>	<b>962938</b>	<b>980663</b>	<b>3852650</b>	<b>3852650</b>	<b>3742650</b>	<b>3742650</b>
<b>Zisk/ztráta</b>	<b>-460625</b>	<b>-200900</b>	<b>-88438</b>	<b>32287</b>	<b>162650</b>	<b>162650</b>	<b>272650</b>	<b>272650</b>
<b>Kumulovaný zisk/ztráta</b>	<b>-460625</b>	<b>-661525</b>	<b>-749963</b>	<b>-717676</b>	<b>-555026</b>	<b>-392376</b>	<b>-119726</b>	<b>152924</b>
<b>Počet klientů</b>	20	25	30	35	35	35	35	35
<b>Počet odběratelů stravy</b>	10	12	15	17	17	17	17	17
<b>Měsíční úhrada klienta za služby v Kč</b>	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200

(vlastní zpracování)

V této variantě je předpoklad pomalejší naplněnosti, nicméně na konci prvního roku provozu je dosaženo plné kapacity. Tedy obsazenost všech 35 lůžek s tolerancí 6 měsíců jednoho neobsazeného místa. Je zde snížen počet odběratelů stravy a to na polovinu klientů zařízení. Současně je sníženo předpokládané průměrné využívání fakultativních služeb na 1 200 Kč/měsíc na klienta. Těmito možnými faktory je snížen výnos zařízení. Zisku je sice dosaženo již na konci prvního roku provozu, ale kumulovaná ztráta je uhrazena až na konci roku čtvrtého.

Prioritní je stále maximální možná naplněnost, protože tato služba přináší největší výnos. Ovšem pro kladný hospodářský výsledek je důležité, aby klienti využívali služby nebo odebírali stravu. I jedna z těchto položek může překlopit provoz zařízení do ztráty nebo

zisku. Pokud by nebyly využívány fakultativní služby nebo odebírána strava, i při maximální naplněnosti bude provoz ztrátový.

Tab. 25. Realistická varianta pobytového zařízení pro seniory, cash flow

CASH FLOW	1. Q	2. Q	3. Q	4. Q	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
<b>Hotovost – začátek</b>	<b>800000</b>	<b>339375</b>	<b>138475</b>	<b>50037</b>	<b>82324</b>	<b>244974</b>	<b>407624</b>	<b>680274</b>
1. Výnosy z ubytování	365000	456250	547500	638750	2518500	2518500	2518500	2518500
2. Výnosy za stravu	146000	175200	219000	248200	992800	992800	992800	992800
3. Výnosy za služby	72000	90000	108000	126000	504000	504000	504000	504000
4. Dotace	0	0	0	0	0	0	0	0
5. Ostatní výnosy	0	0	0	0	0	0	0	0
6. Prodej majetku	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Příjmy celkem</b>	<b>583000</b>	<b>721450</b>	<b>874500</b>	<b>1012950</b>	<b>4015300</b>	<b>4015300</b>	<b>4015300</b>	<b>4015300</b>
1. Mzdy	300000	300000	300000	300000	1200000	1200000	1200000	1200000
2. Energie	80000	85000	90000	90000	360000	360000	360000	360000
3. Materiál	150000	20000	20000	15000	60000	60000	60000	60000
4. Propagace	30000	20000	20000	25000	100000	100000	100000	100000
5. Strava	118625	142350	177938	201663	806650	806650	806650	806650
6. Pronájem	240000	240000	240000	240000	960000	960000	960000	960000
7. Nakupované služby	30000	30000	30000	24000	96000	96000	96000	96000
8. Ostatní náklady	45000	35000	35000	35000	170000	170000	60000	60000
9. Rezerva	50000	50000	50000	50000	100000	100000	100000	100000
<b>Výdaje celkem</b>	<b>1043625</b>	<b>922350</b>	<b>962938</b>	<b>980663</b>	<b>3852650</b>	<b>3852650</b>	<b>3742650</b>	<b>3742650</b>
<b>Hotovost - běžné období</b>	<b>-460625</b>	<b>-200900</b>	<b>-88438</b>	<b>32287</b>	<b>162650</b>	<b>162650</b>	<b>272650</b>	<b>272650</b>
<b>Tok peněz</b>	<b>339375</b>	<b>138475</b>	<b>50037</b>	<b>82324</b>	<b>244974</b>	<b>407624</b>	<b>680274</b>	<b>952924</b>

(vlastní zpracování)

V případě realistické varianty je nutný hotovostní vklad minimálně 800 000 Kč, čímž bude dosaženo takového stavu, aby mohlo zařízení plnit své závazky. Nejsou zde uvažovány závazky plynoucí ze založení zařízení. Ty jsou hrazeny ze vstupního kapitálu společnosti s ručením omezeným.

Tab. 26. Pesimistická varianta pobytového zařízení pro seniory, výsledovka

VÝSLEDOVKA	1. Q	2. Q	3. Q	4. Q	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
1. Výnos z ubytování	273750	365000	456250	547500	2190000	2190000	2190000	2190000
2. Výnos za stravu	102200	146000	175200	219000	876000	876000	876000	876000
3. Výnos za služby	45000	60000	75000	90000	360000	360000	360000	360000
4. Dotace	0	0	0	0	0	0	0	0
5. Ostatní výnosy	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Výnosy celkem</b>	<b>420950</b>	<b>571000</b>	<b>706450</b>	<b>856500</b>	<b>3426000</b>	<b>3426000</b>	<b>3426000</b>	<b>3426000</b>
1. Mzdy	300000	300000	300000	300000	1080000	900000	900000	900000
2. Energie	70000	75000	80000	85000	340000	340000	340000	340000
3. Materiál	30000	20000	20000	15000	60000	60000	60000	60000
4. Propagace	30000	20000	20000	35000	120000	100000	100000	100000
5. Strava	83038	118625	142350	177938	711750	711750	711750	711750
6. Pronájem	240000	240000	240000	240000	960000	960000	960000	960000
7. Nakupované služby	30000	30000	30000	24000	96000	96000	96000	96000
8. Ostatní náklady	20000	15000	15000	15000	60000	60000	60000	60000
9. Rezerva	50000	50000	50000	50000	100000	100000	100000	100000
<b>Náklady celkem</b>	<b>853038</b>	<b>868625</b>	<b>897350</b>	<b>941938</b>	<b>3527750</b>	<b>3327750</b>	<b>3327750</b>	<b>3327750</b>
<b>Zisk/ztráta</b>	<b>-432088</b>	<b>-297625</b>	<b>-190900</b>	<b>-85438</b>	<b>-101750</b>	<b>98250</b>	<b>98250</b>	<b>98250</b>
<b>Kumulovaný zisk/ztráta</b>	<b>-432088</b>	<b>-729713</b>	<b>-920613</b>	<b>-</b> <b>1006051</b>	<b>-</b> <b>1107801</b>	<b>-</b> <b>1009551</b>	<b>-911301</b>	<b>-813051</b>
<b>Počet klientů</b>	15	20	25	30	30	30	30	30
<b>Počet odběratelů stravy</b>	7	10	12	15	15	15	15	15
<b>Měsíční úhrada klienta za služby v Kč</b>	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000

(vlastní zpracování)

Zde je předpoklad velmi pomalé naplněnosti, která nedosáhne plné kapacity 35 lůžek. Stravu by odebírala pouze polovina klientů. Jejich využití fakultativních služeb, by mělo v průměru hodnotu 1 000 Kč/měsíc.

V tomto případě je vidět jak výnos zařízení ovlivňují společně všechny tři položky (ubytování, strava, služby), přesto že je dominantní výnos ubytování. Bez služeb a stravy se zařízení neobejde, pokud chce být ziskové.

V případě dlouhodobé nenaplněnosti zařízení a nevyužívání služeb je nutné, pro dosažení vyrovnaného rozpočtu, snížit některé výdaje. Proto jsou v plánu během druhého roku provozu sníženy mzdy managerů a snížen i úvazek pracovníka v sociálních službách. Pokud

nebudou klienti využívat služby a nebude plná kapacita, lze zařízení provozovat i s menším počtem personálu. Ušetřené prostředky jsou částečně použity na propagaci zařízení, částečně na snížení ztráty. Dále je možné rozpustit rezervy, opět snížit tím kumulovanou ztrátu a podpořit propagační činnost.

Tab. 27. *Pesimistická varianta pobytového zařízení pro seniory, cash flow*

CASH FLOW	1. Q	2. Q	3. Q	4. Q	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
<b>Hotovost – začátek</b>	<b>1150000</b>	<b>717912</b>	<b>420287</b>	<b>229387</b>	<b>143949</b>	<b>42199</b>	<b>140449</b>	<b>238699</b>
1. Výnosy z ubytování	273750	365000	456250	547500	2190000	2190000	2190000	2190000
2. Výnosy za stravu	102200	146000	175200	219000	876000	876000	876000	876000
3. Výnosy za služby	45000	60000	75000	90000	360000	360000	360000	360000
4. Dotace	0	0	0	0	0	0	0	0
5. Ostatní výnosy	0	0	0	0	0	0	0	0
6. Prodej majetku	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Příjmy celkem</b>	<b>420950</b>	<b>571000</b>	<b>706450</b>	<b>856500</b>	<b>3426000</b>	<b>3426000</b>	<b>3426000</b>	<b>3426000</b>
1. Mzdy	300000	300000	300000	300000	1080000	900000	900000	900000
2. Energie	70000	75000	80000	85000	340000	340000	340000	340000
3. Materiál	30000	20000	20000	15000	60000	60000	60000	60000
4. Propagace	30000	20000	20000	35000	120000	100000	100000	100000
5. Strava	83038	118625	142350	177938	711750	711750	711750	711750
6. Pronájem	240000	240000	240000	240000	960000	960000	960000	960000
7. Nakupované služby	30000	30000	30000	24000	96000	96000	96000	96000
8. Ostatní náklady	20000	15000	15000	15000	60000	60000	60000	60000
9. Rezerva	50000	50000	50000	50000	100000	100000	100000	100000
<b>Výdaje celkem</b>	<b>853038</b>	<b>868625</b>	<b>897350</b>	<b>941938</b>	<b>3527750</b>	<b>3327750</b>	<b>3327750</b>	<b>3327750</b>
<b>Hotovost - běžné období</b>	<b>-432088</b>	<b>-297625</b>	<b>-190900</b>	<b>-85438</b>	<b>-101750</b>	<b>98250</b>	<b>98250</b>	<b>98250</b>
<b>Tok peněz</b>	<b>717912</b>	<b>420287</b>	<b>229387</b>	<b>143949</b>	<b>42 199</b>	<b>140449</b>	<b>238699</b>	<b>336949</b>

(vlastní zpracování)

V případě pesimistické varianty je nutný hotovostní vklad minimálně 1 050 000 Kč, čímž bude dosaženo takového stavu, aby mohlo zařízení plnit své závazky. Nejsou zde uvažovány závazky plynoucí ze založení zařízení. Ty jsou hrazeny ze vstupního kapitálu společnosti s ručením omezeným.

**Mzdy zaměstnanců**

Tab. 28. Mzdy zaměstnanců 1

Výpočet mzdy	Hrubá mzda	Prohlášení	Počet dětí	Počet dětí ZTP	Invalidita	Držitel ZTP	Student
Pracovník v sociálních službách	16 000	ano	1	0	žádná	ne	ne
Pracovník v sociálních službách	16 000	ano	1	0	žádná	ne	ne
Správa objektu	8 000	ano	1	0	žádná	ne	ne
Manager 1	15 000	ne	0	0	žádná	ne	ne
Manager 2	15 000	ne	0	0	žádná	ne	ne

(vlastní zpracování)

Tab. 29. Mzdy zaměstnanců 2

Výpočet mzdy	Zaměstnanec		Zaměstnavatel		Superhrubá mzda	Sleva na dani	Daňový bonus	Záloha na daň	ČISTÁ MZDA
	ZP	SP	ZP	SP					
Pracovník v sociálních službách	720	1 040	1 440	4 000	21 440	2 070	1 117	29	<b>14 211</b>
Pracovník v sociálních službách	720	1 040	1 440	4 000	21 440	2 070	1 117	29	<b>14 211</b>
Správa objektu	360	520	720	2 000	10 720	2 070	1 117	-1 579	<b>8 699</b>
Manager 1	675	975	1 350	3 750	20 100	0	0	3 015	<b>10 335</b>
Manager 2	675	975	1 350	3 750	20 100	0	0	3 015	<b>10 335</b>

(vlastní zpracování)

Mzdy zaměstnanců byly zvoleny na základě provedených analýz a dle mezd obvyklých v regionu. Ve finančním plánu je kalkulováno s měsíčním nákladem na mzdy 100 000 Kč. Proti finančnímu plánu je zde rezerva přibližně 6 %.

**Náklady na založení pobytového zařízení pro seniory***Tab. 31. Náklady na založení pobytového zařízení pro seniory*

Provize a služby realitní kanceláře	50 000 Kč
Zařízení a drobné úpravy objektu	300 000 Kč
Založení bankovního účtu a vklad	1 000 Kč
Založení společnosti	10 000 Kč
Vklad základního kapitálu	hotovost složená na účet firmy
Pronájem	80 000 Kč
Propagace	30 000 Kč
Pojištění	25 000 Kč
Účetnictví	5 000 Kč
Nákup materiálu	30 000 Kč
Drobný hmotný majetek	50 000 Kč
Rezerva 10%	60 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>641 000 Kč</b>

(vlastní zpracování)

Náklady na založení pobytového zařízení jsou celkem 641 000 Kč. Zde jsou započteny prvotní náklady, které je třeba uhradit pro založení s.r.o, registraci zařízení sociálních služeb ( pronájem budovy, kde bude zařízení provozováno) atd. Hlavní položkou je zařízení a drobné úpravy objektu. V rámci spolupráce s realitní kanceláří, bude požadavek na minimální úpravy a vybavení budovy, proto je zde uvedena částka pouze 300 000 Kč. Pokud by bude třeba vyšší investice, bude to řešeno v rámci jednání s pronajímatelem ve formě nájmu. Z důvodu minimálních investic před zahájením provozu.



**Rozvaha**

Tab. 30. Rozvaha ke dni vzniku pobytového zařízení

AKTIVA			PASIVA		
Popis	Brutto	Odpisy	Netto	Popis	Částka
<b>Stálá aktiva</b>	<b>50 000</b>	<b>0</b>	<b>50 000</b>	<b>Vlastní zdroje</b>	<b>800 000</b>
Dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	Základní kapitál	800 000
Krátkodobý hmotný majetek	50 000	0	50 000	Fondy	0
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	Zisk	0
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>1 000 000</b>	<b>0</b>	<b>800 000</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>250 000</b>
Zásoby	30 000	0	30 000	Dlouhodobé úvěry	0
Bankovní účty	400 000	0	400 000	Krátkodobé úvěry	0
Pokladna	570 000	0	561 000	Dodavatelé	250 000
Pohledávky	0	0	250 000	Zaměstnanci	0
				Státní rozpočet	0
Ostatní aktiva	0	0	0	Ostatní pasiva	
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>1 050 000</b>	<b>0</b>	<b>850 000</b>	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>1 050 000</b>

(vlastní zpracování)

Zde je uvedena rozvaha při vzniku pobytového zařízení pro seniory. Jako hlavní zdroj financování jsou použity vlastní vklady společníků. Každý společník by měl vložit na začátku do společnosti přesně polovinu jejího majetku. Jde o finanční hotovost a to i z důvodu cash flow.

Náklady na založení pobytového zařízení jsou celkem 641 000 Kč. K této částce je třeba přičíst 400 000 Kč jako hotovost pro kladné cash flow v první fázi realizace provozu.

### 11.11 Časový plán realizace projektu

Doba trvání v měsících	1	2	3	4	5	6	7	8
Výběr realitní kanceláře								
Výběr lokality a objektu								
Zařízení a úprava objektu								
Založení společnosti								
Registrace zařízení								
Výběr zaměstnanců								
Uzavření pracovních poměrů								
Outsourcing služeb								
Propagace								
Uzavření smluv s klienty								
Zahájení provozu								

Obr. 4. Časový plán realizace (vlastní zpracování)

Prvním krokem bude výběr konkrétního objektu, který bude realizován ve spolupráci s realitní kanceláří. A to na základě parametrů splňujících požadavky na pobytové zařízení pro seniory. Následně dojde k založení společnosti s ručením omezeným a jejímu zápisu do obchodního rejstříku. Během hledání vhodného objektu je nutné provést výběr zaměstnanců. A to s dostatečným předstihem, kvůli případnému ukončení pracovního poměru na bývalém pracovišti. Současně je personální zajištění podmínkou k registraci. Výběr zaměstnanců je plánován odděleně od uzavření pracovních smluv, neboť ty je možné uzavřít až později. Po uzavření pracovní smlouvy, bude podána žádost o registraci u příslušného krajského úřadu. Během výběru zaměstnanců budou řešeny další dílčí úkoly. Dlouhodobým úkolem je propagace realizovaného zařízení. Propagace by měla začít ihned po nalezení objektu, kdy už bude možné prezentovat vznikající pobytové zařízení a lokalitu. Po nalezení objektu bude následovat příprava budovy, případně její drobné úpravy. Nejedná se o rozsáhlé stavební úpravy, neboť hledaný objekt musí být provozuschopný s minimálními investicemi. V závěrečné fázi realizace budou uzavřeny smlouvy o službách, které budou nutné k zajištění provozu. Po splnění všech potřebných náležitostí a udělení registrace bude možné uzavřít smlouvy s klienty. Následně bude možné zahájit provoz.

Celá realizace by měla trvat 8 měsíců za předpokladu, že nedojde k žádným výrazným komplikacím. Protože jsou některé procesy řešeny souběžně a ne v přímé návaznosti, tak lze tolerovat určitou časovou odchylku, která by neměla mít vliv na termín zahájení provozu. Hlavní komplikací z hlediska časového plánu, může být výběr vhodného objektu, který může celý plán v rovině času prodloužit i o několik měsíců. V této fázi však nejsou žádné podstatné náklady, které by zatěžovaly společníky a měly vliv na začátek provozu.

## 11.12 Rizika projektu

Zde jsou uvedena rizika, která mohou nastat při vzniku a provozu pobytového zařízení pro seniory. Jde o oblasti, které mají vliv především na klienta a tím následně ovlivní i hospodářský výsledek. Z toho důvodu jsou tyto okolnosti zachyceny ve finančním plánu v podobě optimistické, realistické a pesimistické varianty.

V rámci projektu není důležité nacházet stále nové rizikové oblasti, ale pouze ty podstatné.

Identifikace rizikových oblastí:

### 1. Trh

Identifikace – navýšení kapacity konkurenčních zařízení.

Pravděpodobnost – nízká, kapacita těchto zařízení v regionu se významně nezvyšuje a poptávka výrazně převyšuje kapacity.

Eliminace – odlišné služby, které konkurence neposkytuje, kvalita, dostupnost.

Monitorování – naplněnost kapacity, výnos, interní šetření.

Priorita – vysoká, jde o zásadní oblast, která ovlivňuje výnos celého zařízení.

Ovlivnitelnost rizika – nízká, nelze ovlivnit konkurenční zařízení pouze vlastní.

Identifikace – preference klientů jiných zařízení.

Pravděpodobnost – střední, cena za služby v příspěvkových zařízeních je nižší z důvodu přibližně 50 % dotace na provoz, ovšem mají omezenou kapacitu.

Eliminace – odlišné služby, které konkurence neposkytuje, kvalita, dostupnost.

Monitorování – naplněnost kapacity, výnos, interní šetření.

Priorita – vysoká, jde o zásadní oblast, která ovlivňuje výnos celého zařízení.

Ovlivnitelnost rizika – střední, nelze ovlivnit konkurenční zařízení pouze vlastní.

## 2. Produkt

Identifikace – pobytové, stravovací a doplňkové služby, které jsou poskytovány cílové skupině.

Pravděpodobnost – střední, v rámci provozu může nastat situace, kdy klienti nebudou využívat stravovacích služeb, což se promítne v hospodářském výsledku.

Eliminace – kvalita, dostupnost.

Monitorování – využívání služeb, výnos, interní šetření.

Priorita – vysoká, jde o důležitou oblast, která ovlivňuje výnos z vlastní činnosti.

Ovlivnitelnost rizika – střední, lze ovlivnit kvalitu, rozsah služeb, cenu lze ovlivnit jen do určité míry.

## 3. Kvalita

Identifikace – jde o riziko poskytování nekvalitních služeb.

Pravděpodobnost – nízká, v rámci provozu je nutné od začátku nastavit kritéria kvalita, zaměstnat kvalitní personál.

Eliminace – dodržením standardů MPSV pro poskytování sociálních služeb, kvalitní personální zajištění provozu.

Monitorování – pravidelné interní kontroly, externí kontroly registrovaného poskytovatele sociálních služeb.

Priorita – vysoká, nedodržení může znamenat snížený počet klientů nebo sankce registrujícího orgánu.

Ovlivnitelnost rizika – vysoká.

## 4. Zdroje

Identifikace – jde o riziko nekvalitního personálu.

Pravděpodobnost – nízká, v rámci trhu pracovníků v sociálních službách.

Eliminace – pečlivý výběr, mzda, motivace, pracovní podmínky, školení, kolektiv.

Monitorování – pravidelné kontroly spokojenosti jak klientů, tak zaměstnanců.

Priorita – vysoká, nedodržení může znamenat snížený počet klientů nebo snížené využívání služeb.

Ovlivnitelnost rizika – vysoká.

## 5. Výnos

Identifikace – jde o riziko sníženého výnosu za fakultativní služby.

Pravděpodobnost – střední, je ovlivněno několika faktory, koupěschopnost seniorů, spokojenost seniorů, kvalita služeb, cena služeb, dostupnost substitutů.

Eliminace – odlišnost a struktura služeb, kvalita, dostupnost.

Monitorování – využívání služeb, výnos, interní šetření.

Priorita – vysoká, jde o důležitou oblast, která ovlivňuje výnos zařízení.

Ovlivnitelnost rizika – střední, lze ovlivnit kvalitu, rozsah služeb, cenu lze ovlivnit jen do určité míry.

## ZÁVĚR

Cílem práce bylo navrhnout projekt pro založení pobytového zařízení pro seniory, které spadá do oblasti poskytování sociálních služeb v ČR. Cíl byl splněn. Jedná se o zařízení pro seniory, které poskytuje pobytové, stravovací a doplňkové služby seniorům, včetně volnočasových aktivit. V rámci praktické části byl navržen projekt, který na základě analýz dává podklady pro rozhodnutí o právní formě podnikání, poskytovaných službách, nezbytných vstupech pro založení a provoz, registraci zařízení, personálním obsazením, marketingovém mixu, finančním a časovém plánu. V závěru jsou stanovena rizika projektu, která je nutné zvažovat.

Hypotéza 1: v regionu je dostatek klientů pro nově vzniklé pobytové zařízení pro seniory. Hypotéza byla potvrzena. Z analytické části, která se týká pobytových zařízení v regionu i celé republiky vyplývá, že jejich kapacita je téměř ze 100 % naplněna a počet klientů čekajících na umístění, převyšuje jejich možnosti i dvojnásobně. Tím je potvrzeno, že je zde prostor pro další zařízení poskytující pobytové služby pro seniory.

Hypotéza 2: nově vzniklé pobytové zařízení pro seniory, lze provozovat jako soukromé zařízení s tvorbou zisku. Hypotéza byla potvrzena. V souvislosti s hypotézou č. 1 lze předpokládat, že část neumístěných klientů, bude ochotna zaplatit částky vyšší než v dotovaných zařízeních. Na základě analýz bylo potvrzeno řešení, za jakých podmínek je možné založit a provozovat pobytové zařízení pro seniory jako ziskové. Nejdůležitějším parametrem je zde vysoká naplněnost a výnosy plynoucí z úhrady za ubytování.

Z projektu vyplývá, že stěžejním kritériem pro ziskové pobytové zařízení je naplněnost. Pokud zařízení nebude disponovat plnou kapacitou, bude jen těžko výpadek na straně výnosů doplňovat úhradami za služby nebo stravu. Mzdy a pronájem objektu tvoří hlavní stránku nákladů. To má souvislost opět s naplněností. Jde o fixní náklady, které je třeba hradit bez ohledu na snížený počet klientů. Tím vzniká ztráta, která se promítá do dalšího období. Kombinací těchto hlavních faktorů lze nadefinovat parametry zařízení, které bude tvořit zisk, ale současně bude poskytovat vysokou hodnotu pro klienty. V této práci je navrženo řešení v podobě založení s.r.o., pronájmu objektu s kapacitou 35 lůžek, registrace sociální služby - chráněného bydlení, personálního obsazení 3,5 úvazku. Ceny jsou stanoveny na hranici maximálních úhrad a to 200 Kč/den ubytování, 160 Kč za celodenní stravu a kombinaci hodinových cen za fakultativní služby. Na základě těchto veličin je stanoven

finanční plán ve třech variantách, které mohou nastat a kde je uveden zisk nebo ztráta v jednotlivých obdobích provozu.

Přesto, že je zařízení navrženo jako soukromé a ziskové, může poskytovat kvalitní sociální služby a poskytnout seniorům důstojné podmínky ve stáří. Jde o vyplnění mezery, která vznikla na trhu a nabízí možnost volby, což je vždy výhoda pro klienta.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ANNA ČESKÝ BROD, ©2013. Výroční zprávy. *Anna Český Brod*. [online]. [cit.2013-06-05].

Dostupné z: <http://www.domov-anna.cz/>

BUCIN Boris, KUČERA, Tomáš. ©2012. Prognóza populačního vývoje České republiky na období 2003 – 2065. *Český statistický úřad*. [online]. [cit.2012-03-18].

Dostupné z: [http://demografie.info/?cz\\_prognozyprognozacr](http://demografie.info/?cz_prognozyprognozacr)

CENTRUM PRO SENIORY O.S., ©2008-2013. Výroční zprávy. *Centrum pro seniory o.s.* [online]. [cit.2013-06-01].

Dostupné z: <http://www.usphradek.cz/>

ČERVENKOVÁ, Anna, BRUTHANSOVÁ, Daniela, PECHANOVÁ, Marie, 2006. *Sociálně zdravotní služby poskytované klientům na ošetrovatelských odděleních domovů důchodců a v léčebnách dlouhodobě nemocných se zřetelem k jejich sociální situaci a zdravotnímu stavu*. vyd. 1. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí. 87 s. ISBN 80-87007-35-2.

ČESKO. Zákon č. 108 ze dne 14. března 2006 o sociálních službách a o změně a doplnění dalších zákonů. *Sbírka zákonů České republiky*. [online]. [cit.2013-03-25].

Dostupný z:

[http://www.zakon.vpraxi.cz/zakon\\_c\\_1082006\\_sb\\_o\\_socialnich\\_sluzbach.html](http://www.zakon.vpraxi.cz/zakon_c_1082006_sb_o_socialnich_sluzbach.html)

ČESKO. Vyhláška č. 505 ze dne 15. listopadu 2006 ustanovení zákona o sociálních službách a o změně a doplnění dalších zákonů. *Sbírka zákonů České republiky*. [online]. [cit.2013-03-25].

Dostupný z:

[http://www.sagit.cz/pages/uztxt.asp?tema\\_id=1145&cd=160&typ=r&det=&levelid=590950&datumakt=1.6.2010&full=y](http://www.sagit.cz/pages/uztxt.asp?tema_id=1145&cd=160&typ=r&det=&levelid=590950&datumakt=1.6.2010&full=y)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, ©2012. Obyvatelstvo-roční časové řady. *Český statistický úřad*. [online]. [cit.2012-03-18].

Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo\\_hu](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo_hu)



ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, ©2012. Neuspokojení žadatelé o umístění v domovech důchodců a penziencech pro důchodce v ČR. *Český statistický úřad*. [online]. [cit.2012-03-18].

Dostupné z: [http://www.czso.cz/cz/cr\\_1989\\_ts/1303.xls](http://www.czso.cz/cz/cr_1989_ts/1303.xls)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, ©2012. Průměrná výše starobního důchodu. *Český statistický úřad*. [online]. [cit.2012-03-20].

Dostupné z: [http://www.czso.cz/cz/cr\\_1989\\_ts/1304.xls](http://www.czso.cz/cz/cr_1989_ts/1304.xls)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, ©2012. Průměrná výše starobního důchodu. *Český statistický úřad*. [online]. [cit.2012-03-20].

Dostupné z: [http://www.czso.cz/cz/cr\\_1989\\_ts/1302.xls](http://www.czso.cz/cz/cr_1989_ts/1302.xls)

DOMOV DŮCHODCŮ ČÁSLAV, ©2013. Hlavní strana. *Domov důchodců Čáslav*. [online]. [cit.2013-06-04].

Dostupné z: <http://www.ddcaslav.cz/>

DOMOV NA HRÁDKU, POSKYTOVATEL SOCIÁLNÍCH SLUŽEB, ©2013. O nás. *Domov na Hrádku*. [online]. [cit.2013-06-01].

Dostupné z: <http://www.usphradek.cz/>

FORET, Miroslav, 2010. *Marketing pro začátečníky*. vyd. 2. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3234-0.

FOTR, Jiří, 1995. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. vyd. 1. Praha: Grada. 178 s. ISBN 80-85623-20-x.

HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ, Miloslav, ODEHNALOVÁ, Dana, VYKYPĚL, Oldřich, 2009. *Strategický marketing. Teorie pro praxi*. vyd. 1. Praha: C.H.Beck. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.

JIHOMORAVSKÉ INOVAČNÍ CENTRUM, © 2007-2011. Návod na sepsání detailního podnikatelského plánu. *Inovace cz*. [online]. [cit.2012-11-11].

Dostupné z: <http://www.inovace.cz/inovujte-efektivne/radce-pro-podnikatele/jak-napsat-dobr%C3%BD-business-pl%C3%A1n/2404-navod-na-sepsani-business-planu>

KORÁB, Vojtěch, PETERKA, Jiří a REŽŇÁKOVÁ, Mária, 2007. *Podnikatelský plán*. vyd. 1. Brno: Computer Press. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOTLER, Philips a ARMSTRONG, Gary, 2004. *Marketing*. vyd. 1. Praha: Grada. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.

MANAGEMENT MANIA, ©2011-2013. Plánování. *Business encyklopedie, Management v organizaci*. [online]. [cit.2013-06-03].

Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/planovani>

MANAGEMENT MARKETINGU, ©2010. Primární a sekundární výzkum. *Management marketingu-učivo*. [online]. [cit.2013-05-20].

Dostupné z: <http://management-marketingu.blogspot.cz/2010/09/6-primarni-sekundarni-zdroje-dat.html>

MĚSTSKÝ DOMOV DŮCHODCŮ, ©2013. Zařízení sociální péče města Kolína. *Městský domov důchodů*. [online]. [cit.2013-06-01].

Dostupné z: <http://mukolin.idum.cz/cms/domov-duchodcu>

MĚSTSKÝ PENZION PRO DŮCHODCE, ©2013. Zařízení sociální péče města Kolína. *Městský penzion pro důchodce*. [online]. [cit.2013-06-01].

Dostupné z: <http://mukolin.idum.cz/cms/penzion-pro-duchodce>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2005. Návrh základních principů Národního programu přípravy na stárnutí populace na období let 2003 až 2007. *Usnesení vlády České republiky č.1181*. [online]. [cit.2012-11-16]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/1072>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2012. Vývoj sociálních výdajů MPSV v roce 2011. *Tisková zpráva z 20.3.2012*. [online]. [cit.2013-05-20].

Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/12657/tz\\_200312a.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/12657/tz_200312a.pdf)

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2013. Vybrané statistické údaje o financování sociálních služeb a příspěvku na péči. *Odbor sociálních služeb a sociálního začleňování*. [online]. [cit.2013-05-20].

Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/9198/Analyza\\_fin\\_SS.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/9198/Analyza_fin_SS.pdf)

MINISTERSTVO VNITRA, © 2013. Zákon o sociálních službách č.108/2006. *Portal government*. [online]. [cit.2013-06-25].

Dostupné z:

<http://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&nr=108~2F2006&rpp=15#seznam>

MOLEK, Jan, 2009. *Marketing sociálních služeb*. vyd. 1. Praha: Výzkumný ústav práce a sociální péče. 163 s. ISBN 978-80-7416-026-4.

PORTER'S FIVE FORCES, © 2008. Porter analýza Pěti konkurenčních sil. *VectorStudy.com*. [online]. [cit.2012-11-16].

Dostupné z: [http://www.vectorstudy.com/management\\_theories/porters\\_five\\_forces.htm](http://www.vectorstudy.com/management_theories/porters_five_forces.htm)

PRAGOM CS, SPOL. S.R.O., POSKYTOVATEL SOCIÁLNÍCH SLUŽEB, ©2013. Nabízené služby. *Pragom CS, spol. s.r.o.* [online]. [cit.2013-06-01].

Dostupné z: <http://www.pragomcs.cz/>

PROKOP, Michal, 2005. Jak napsat podnikatelský plán aneb kudy vede cesta k úspěchu.

*Czech Invest* [online]. [cit.2012-11-11].

Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/data/files/podnikatelsky-plan-48-cz.pdf>

SRPOVÁ, Jitka, SVOBODOVÁ, Ivana, SKOPAL, Pavel a ORLÍK, Tomáš, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. vyd. 1. Praha: Grada. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav et al., 2010. *Základy podnikání*. vyd. 1. Praha: Grada. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

STŘEDOČESKÝ KRAJ, © 2008. Senior – databáze volných míst. *Středočeský kraj*. [online]. [cit.2013-02-16].

Dostupné z: <http://www.kr-stredocesky.cz/portal/odbory/socialni-oblast/senior-databaze-volnych-mist/>

STŘEDOČESKÝ KRAJ, © 2008. Registrace poskytovatelů sociálních služeb. *Středočeský kraj*. [online]. [cit.2013-06-30].

Dostupné z: <http://www.kr-stredocesky.cz/portal/odbory/socialni-oblast/socialni-sluzby-a-jejich-poskytovani/registrace-poskytovatelu-socialnich-sluzeb/>

SYNEK, Miloslav, 1996. *Nauka o podniku*. vyd. 3. Praha: VŠE. 383 s. ISBN 80-7079-892-0.

VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka et al., 2008. *Podnikání malé a střední firmy*. vyd. 2. Praha: Grada. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

VLÁDA ČR, ©2009-2013. Programové prohlášení Vlády České republiky. *Vláda ČR*. [online]. [cit.2013-05-20].

Dostupné z:

[http://www.vlada.cz/assets/mediacentrum/dulezitedokumenty/Programove\\_prohlaseni\\_vlady.pdf](http://www.vlada.cz/assets/mediacentrum/dulezitedokumenty/Programove_prohlaseni_vlady.pdf)

ZIKMUND, Martin, © 2010-2011. Kde se vzala a k čemu je PEST analýza. *BusinessVize*. [online]. [cit.2012-11-16].

Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

a.s.	Akciová společnost
ČSÚ	Český statistický úřad
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
o.p.s.	Obecně prospěšná společnost
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1. Naděje dožití - výhled v ČR.....</i>	<i>47</i>
<i>Obr. 2. Věkové rozložení populace – výhled ČR.....</i>	<i>48</i>
<i>Obr. 3. Organizační struktura.....</i>	<i>77</i>
<i>Obr. 4. Časový plán realizace.....</i>	<i>98</i>

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1. Počáteční rozvaha – struktura majetku.....</i>	<i>23</i>
<i>Tab. 2. Vnitřní a vnější faktory SWOT analýzy.....</i>	<i>31</i>
<i>Tab. 3. Náměty pro identifikaci příležitostí a hrozeb – neovlivnitelné faktory.....</i>	<i>32</i>
<i>Tab. 4. Náměty pro hledání silných a slabých stránek – ovlivnitelné faktory.....</i>	<i>32</i>
<i>Tab. 5. Průměrná výše starobního důchodu v Kč, určená k prosinci daného roku.....</i>	<i>44</i>
<i>Tab. 6. Počet služeb domovů pro seniory v ČR vedených v registru poskytovatelů sociálních služeb rozdělených dle právní formy poskytovatele v roce 2010.....</i>	<i>44</i>
<i>Tab. 7. Financování domovů pro seniory v rámci ČR.....</i>	<i>45</i>
<i>Tab. 8. Počet služeb domovů pro seniory v ČR vedených v registru poskytovatelů sociálních služeb rozdělených dle právní formy poskytovatele v roce 2010.....</i>	<i>45</i>
<i>Tab. 9. Naděje dožití - výhled v ČR.....</i>	<i>47</i>
<i>Tab. 10. Věkové rozložení populace – výhled ČR.....</i>	<i>48</i>
<i>Tab. 11. Počet lůžek v zařízeních sociální péče.....</i>	<i>50</i>
<i>Tab. 12. Neuspokojení žadatelé o umístění v domovech pro důchodce a penzionatech pro důchodce. ....</i>	<i>51</i>
<i>Tab. 13. Hrozba vstupu nových konkurentů.....</i>	<i>55</i>
<i>Tab. 14. Vyjednávací síla dodavatelů.....</i>	<i>57</i>
<i>Tab. 15. Vyjednávací síla zákazníků.....</i>	<i>59</i>
<i>Tab. 16. Hrozba substitutů.....</i>	<i>60</i>
<i>Tab. 17. Konkurenční rivalita v odvětví.....</i>	<i>62</i>
<i>Tab. 18. SWOT analýza pobytového zařízení pro seniory.....</i>	<i>69</i>
<i>Tab. 19. Volba právní formy podnikání.....</i>	<i>75</i>
<i>Tab. 20. Volba cílové skupiny pro pobytové zařízení .....</i>	<i>78</i>
<i>Tab. 21. Ceník fakultativních služeb.....</i>	<i>83</i>
<i>Tab. 22. Optimistická varianta pobytového zařízení pro seniory, výsledovka.....</i>	<i>88</i>

---

<i>Tab. 23. Optimistická varianta pobytového zařízení pro seniory, cash flow.....</i>	<i>90</i>
<i>Tab. 24. Realistická varianta pobytového zařízení pro seniory, výsledovka.....</i>	<i>91</i>
<i>Tab. 25. Realistická varianta pobytového zařízení pro seniory, cash flow.....</i>	<i>92</i>
<i>Tab. 26. Pesimistická varianta pobytového zařízení pro seniory, výsledovka.....</i>	<i>93</i>
<i>Tab. 27. Pesimistická varianta pobytového zařízení pro seniory, cash flow.....</i>	<i>94</i>
<i>Tab. 28. Mzdy zaměstnanců 1.....</i>	<i>95</i>
<i>Tab. 29. Mzdy zaměstnanců 2.....</i>	<i>95</i>
<i>Tab. 30. Rozvaha ke dni vzniku pobytového zařízení.....</i>	<i>96</i>
<i>Tab. 31. Náklady na založení pobytového zařízení pro seniory.....</i>	<i>97</i>



## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I. Konkurenční zařízení v oblasti.....	114
Příloha II. Náklady a výnosy profilových zařízení.....	120

## PŘÍLOHA P I: KONKURENČNÍ ZAŘÍZENÍ V OBLASTI

Název zařízení	Městský domov důchodců	Pragom CS, s.r.o.	Dům s pečovatelskou službou Velký Osek
<b>Lokalita</b>	Kolín	Přnov	Velký Osek
<b>Okres</b>	okr. Kolín	okr. Kolín	okr. Kolín
<b>Vzdálenost</b>	Kolín 0 km	Kolín 10 km	Kolín 10 km
<b>Typ zařízení</b>	domov pro seniory registrovaný poskytovatel sociálních služeb	domov pro seniory registrovaný poskytovatel sociálních služeb	dům s pečovatelskou službou
<b>Právní forma</b>	příspěvková organizace	společnost s ručením omezeným	příspěvková organizace
<b>Zřizovatel</b>	město Kolín	soukromá osoba	obec Velký Osek
<b>Kapacita</b>	80 lůžek	37 lůžek	8 bytových jednotek
<b>Cílová skupina</b>	65 +, nevyžadující ústavní péči průměrný věk 85,3 let	55+, duševní, tělesné, zdravotní poruchy	65 +
<b>Cena za ubytování stravu</b>	124 – 150 Kč 119 Kč/den	?	?
<b>Personální obsazení</b>	21 THP pracovníků 26 pracovníků přímé obsluhy	10 – 19 pracovníků	?
<b>Typ registrované služby</b>	domov pro seniory	pečovatelská služba domov pro seniory	pečovatelská služba
<b>Kontakt</b>	<a href="http://mukolin.idum.cz/cms/domov-&lt;br/&gt;duchodcu">http://mukolin.idum.cz/cms/ domov- duchodcu</a>	<a href="http://www.pragomcs.cz/">http://www.pragomcs.cz/</a>	starosta@velky- osek.cz

<b>Název zařízení</b>	<b>Dům s pečovatelskou službou Velim</b>	<b>Domov Na Hrádku, poskytovatel sociálních služeb</b>	<b>Centrum pro seniory Kolín, o.s.</b>
<b>Lokalita</b>	Velim	Červený Hrádek	Kolín
<b>Okres</b>	okr.Kolín	okr. Kolín	okr. Kolín
<b>Vzdálenost</b>	Kolín 10 km	Kolín 13 km	Kolín 0 km
<b>Typ zařízení</b>	dům s pečovatelskou službou	ústav sociální péče	soukromé zařízení
<b>Právní forma</b>	příspěvková organizace	příspěvková organizace registrovaný poskytovatel sociálních služeb	občanské sdružení registrovaný poskytovatel sociálních služeb
<b>Zřizovatel</b>	obec Velim	Středočeský kraj	soukromá osoba
<b>Kapacita</b>	19 bytových jednotek	4 lůžka v rámci celého zařízení	5 lůžek
<b>Cílová skupina</b>	65+	65+	65+ různé typy demence
<b>Cena za ubytování stravu</b>	120 Kč/den ?	155 – 190 Kč/den 147 – 154 Kč/den	350 – 380 Kč/den 130 Kč/den
<b>Personální zajištění</b>	?	46 zaměstnanců v rámci celého zařízení	?
<b>Typ registrované služby</b>	chráněné bydlení	domov pro seniory	odlehčovací pobytové služby
<b>Kontakt</b>	starosta@velkyosek.cz	<a href="http://www.usphradek.cz/">http://www.usphradek.cz/</a>	<a href="http://www.seniorcentrum-kolin.cz/">http://www.seniorcentrum-kolin.cz/</a>

<b>Název zařízení</b>	<b>Anna Český Brod, sociální služby pro seniory</b>	<b>Domov s pečovatelskou službou Chotutice</b>	<b>Senior Park a.s.</b>
<b>Lokalita</b>	Český Brod	Chotutice	Sokoleč
<b>Okres</b>	Okr. Kolín	Okr. Kolín	Okr.Nymburk
<b>Vzdálenost</b>	Kolín 30 km	Kolín 15 km	Kolín 15 km
<b>Typ zařízení:</b>	domov pro seniory registrovaný poskytovatel sociálních služeb	domov s pečovatelskou službou	penzion pro seniory
<b>Právní forma</b>	příspěvková organizace	příspěvková organizace	akciová společnost
<b>Zřizovatel</b>	město Český Brod	obec Chotutice	soukromá osoba
<b>Kapacita:</b>	99 lůžek	5 bytových jednotek	35 bytových jednotek
<b>Cílová skupina</b>	65+ průměrný věk 84 let	?	65+, nevyžadující zvláštní péči
<b>Cena za ubytování stravu</b>	160 – 200 Kč/den 152 – 160 Kč/den	?	143 – 282 Kč/den 55 Kč/oběd
<b>Personální zajištění</b>	celkem 56 pracovníků 29 pracovníků pro přímou péči	1 pracovník	?
<b>Typ registrované služby</b>	domov pro seniory	?	sociální
<b>Kontakt</b>	<a href="http://www.domov-anna.cz/Uvod.html">http://www.domov-anna.cz/Uvod.html</a>	<a href="http://www.chotutice.cz/zdravotnictvi-a-socialni-sluzby/">http://www.chotutice.cz/zdravotnictvi-a-socialni-sluzby/</a>	<a href="http://www.senior-park.cz/senior-park-penziony-sokolec.php">http://www.senior-park.cz/senior-park-penziony-sokolec.php</a>

<b>Název zařízení</b>	<b>Domov s pečovatelskou službou Radim</b>	<b>Městský penzion pro důchodce</b>	<b>Dům s chráněným bydlením Plaňany</b>
<b>Lokalita</b>	Radim	Kolín	Plaňany
<b>Okres</b>	okr. Kolín	okr. Kolín	okr. Kolín
<b>Vzdálenost</b>	Kolín 15 km	Kolín 0 km	Kolín 15 km
<b>Typ zařízení</b>	dům s pečovatelskou službou	penzion pro seniory	chráněné bydlení
<b>Právní forma</b>	příspěvková organizace	příspěvková organizace	příspěvková organizace
<b>Zřizovatel</b>	obec Radim	město Kolín	obec Plaňany
<b>Kapacita</b>	17 lůžek	23 bytových jednotek	24 bytových jednotek
<b>Cílová skupina</b>	65+	65+, chronicky nemocní, zdravotně postižení průměrný věk 85,6 let	65 +
<b>Cena za ubytování stravu</b>	?	105 – 155 Kč/den 47 Kč/oběd	100 Kč/den nezajišťuje
<b>Personální zajištění</b>	?	5 pracovníků	1 pracovník
<b>Typ registrované služby</b>	?	chráněné bydlení	chráněné bydlení
<b>Kontakt</b>	?	<a href="http://mukolin.idum.cz/cms/penzion-pro-duchodce">http://mukolin.idum.cz/cms/penzion-pro-duchodce</a>	<a href="http://www.planany.eu/2010-760b/urad-obce/">http://www.planany.eu/2010-760b/urad-obce/</a>

<b>Název zařízení</b>	<b>Domov pro seniory u Pražské brány</b>	<b>Domov důchodců Čáslav</b>	<b>Domov Barbora Kutná Hora, poskytovatel sociálních služeb</b>
<b>Lokalita</b>	Kouřim	Čáslav	Kutná Hora
<b>Okres</b>	okr. Kolín	okr. Kutná Hora	Okr. Kutná Hora
<b>Vzdálenost</b>	Kolín 20 km	Kolín 25 km	Kolín 13 km
<b>Typ zařízení</b>	domov pro seniory registrovaný poskytovatel sociálních služeb	domov pro seniory registrovaný poskytovatel sociálních služeb	domov pro seniory registrovaný poskytovatel sociálních služeb
<b>Právní forma</b>	příspěvková organizace	příspěvková organizace	příspěvková organizace
<b>Zřizovatel</b>	město Kouřim	město Čáslav	Středočeský kraj
<b>Kapacita</b>	35 lůžek	105 lůžek	76 lůžek v roce 2012 zemřelo 28 klientů
<b>Cílová skupina</b>	65+, zdravotně postižení, chronicky nemocní, tělesně postižení	50+, zdravotně postižení	56+, zdravotně postižení
<b>Cena za ubytování stravu</b>	?	135 – 175 Kč/den 140 Kč/den	112 – 170 Kč/den 140 Kč/den
<b>Personální zajištění</b>	?	?	67 pracovníků pro přímou péči v rámci celého zařízení
<b>Typ registrované služby</b>	domov pro seniory	domov pro seniory	domov pro seniory, domov pro osoby se zdravotním postižením
<b>Kontakt</b>	<a href="http://www.kourim-radnice.cz/dp-s">http://www.kourim-radnice.cz/dp-s</a>	<a href="http://www.ddcaslav.cz/">http://www.ddcaslav.cz/</a>	<a href="http://www.domov-barbora.cz/">http://www.domov-barbora.cz/</a>

<b>Název zařízení</b>	<b>Luxor Poděbrady, poskytovatel sociálních služeb</b>	<b>Domov pro seniory Kostelec nad Černými lesy</b>	<b>Domov Hačka, poskytovatel sociálních služeb</b>
<b>Lokalita</b>	Poděbrady	Kostelec nad Čer. lesy	Hradec, Oleška
<b>Okres</b>	Nymburk	Praha	Praha
<b>Vzdálenost</b>	Kolín 25 km	Kolín 30 km	Kolín 30 km
<b>Typ zařízení</b>	domov pro seniory registrovaný poskytovatel sociálních služeb	domov pro seniory registrovaný poskytovatel sociálních služeb	domov pro seniory registrovaný poskytovatel sociálních služeb
<b>Právní forma</b>	příspěvková organizace	příspěvková organizace	příspěvková organizace
<b>Zřizovatel</b>	Středočeský kraj	město Kostelec nad Černými lesy	Středočeský kraj
<b>Kapacita</b>	70 lůžek v roce 2012 zemřelo 28 klientů	27 lůžek v roce 2010 zemřelo 5 klientů	76 lůžek
<b>Cílová skupina</b>	60+	65+ průměrný věk 80,6 let	65+
<b>Cena za ubytování stravu</b>	136 – 180 Kč/den 140 – 148 Kč/den	148 – 162 Kč/den 146 – 154 Kč/den	108 – 154 Kč/den 121 – 136 Kč/den
<b>Personální zajištění</b>	26 zaměstnanců přímé péče	20 zaměstnanců přímé péče	?
<b>Typ registrované služby</b>	domov pro seniory	domov pro seniory terénní pečovatelská služba	domov pro seniory
<b>Kontakt</b>	<a href="http://www.ddpdy.cz/luxor-onas.php">http://www.ddpdy.cz/luxor-onas.php</a>	<a href="http://www.ddkostelec.ncl.cz/">http://www.ddkostelec.ncl.cz/</a>	<a href="http://web.iol.cz/dd.oleska/index.htm">http://web.iol.cz/dd.oleska/index.htm</a>

## PŘÍLOHA P II: NÁKLADY A VÝNOSY POBYTOVÝCH ZAŘÍZENÍ

Výnosy	Městský penzion pro důchodce Kolín rok 2011		Dům s chráněným bydlením Platany rok 2011		Domov pro seniory Kostelec n/ Čer.lesy rok 2010	
	<b>Příspěvek zřizovatele</b>	1 292 809	42 %	0	0	1 949 434
<b>Dotace MPSV</b>	200 000	7 %	0	0	1 939 000	21 %
<b>Úhrady od uživatelů</b>	1 486 045	48 %	532 354	532 354	4 274 100	47 %
<b>Jiné - úroky, pronájem ...</b>	93 638	3 %	2 870	2 870	6 000	0 %
<b>VZP</b>	0	0 %	0	0	?	?
<b>Příspěvek na péči</b>	0	0 %	0	0	900 000	10%
<b>Celkem</b>	3 073 492	100 %	535 224	535 224	9 068 534	100 %

Náklady	Městský penzion pro seniory Kolín rok 2011		Dům s chráněným bydlením Plaňany		Domov pro seniory Kostelec n/ Čer. lesy rok 2010	
	<b>Materiál</b>	143 914	5 %	?	?	1 232 000
<b>Energie</b>	579 436	19 %	?	?	520 000	6 %
<b>Služby</b>	292 387	10 %	?	?	890 500	10 %
<b>Mzdy</b>	1 991 882	65 %	203 000	203 000	5 573 230	63 %
<b>Ostatní</b>	39 066	1 %	?	?	665 984	7 %
<b>Celkem</b>	3 046 685	100 %	342 107	342 107	8 881 714	100 %



<b>Výnosy</b>	<b>Centrum pro seniory Kolín, o.s. rok 2012</b>		<b>Městský domov důchodců Kolín rok 2011</b>	
<b>Příspěvek zřizovatele</b>	0	0 %	4 157 712	20 %
<b>Dotace MPSV</b>	275 472	34 %	2 306 000	11 %
<b>Úhrady od uživatelů</b>	424 068	53 %	7 264 194	35 %
<b>Jiné - úroky, pronájem ...</b>	108 200	13 %	734 424	3 %
<b>VZP</b>	0	0 %	1 592 643	7 %
<b>Příspěvek na péči</b>	0	0 %	5 042 800	24 %
<b>Celkem</b>	807 740	100 %	21 097 773	100 %

<b>Náklady</b>	<b>Centrum pro seniory Kolín, o.s. rok 2012</b>		<b>Městský domov důchodců Kolín rok 2011</b>	
<b>Materiál</b>	?	?	3 825 828	18 %
<b>Energie</b>	112 236	13 %	1 819 179	9 %
<b>Služby</b>	?	?	919 108	4 %
<b>Mzdy</b>	585 123	66 %	14 369 718	68 %
<b>Ostatní</b>	183 866	21 %	109 004	1 %
<b>Celkem</b>	881 225	100 %	21 042 837	100 %