

# Projekt na zřízení domova pro seniory na Karvinsku

Bc. Barbora Staňková

---

Diplomová práce  
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2016/2017

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Barbora Staňková**  
Osobní číslo: **M15670**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management ve zdravotnictví**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt na zřízení domova pro seniory na Karvinsku**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Na základě odborné literatury definujte východiska pro vypracování podnikatelského plánu.
- Charakterizujte systém sociálních služeb v ČR včetně jejich financování se zaměřením na pobytové sociální služby.

#### II. Praktická část

- Analyzujte současný stav pobytových sociálních služeb na Karvinsku.
- Vypracujte návrh podnikatelského plánu jako podklad pro zřízení domova pro seniory na Karvinsku.

### Závěr

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

Seznam odborné literatury:

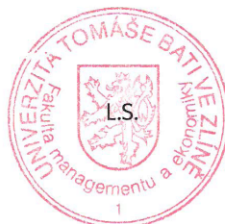
**ABRAMS, Rhonda. Successful Business Plan: Secrets and Strategies. 6th ed. Palo Alto: Planning Shop, 2014, 430 s. ISBN 978-19-3389-546-8.**  
**HOLOSKO, Michael J. a Marvin D. FEIT. Social work practice with the elderly. 3rd ed. Toronto: Canadian Scholars' Press, 2004, 560 s. ISBN 978-1-55130-233-1.**  
**KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. Podnikatelský plán. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.**  
**MATOUŠEK, Oldřich. Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení. 1. vyd. Praha: Portál, 2007, 184s. ISBN 978-80-7367-310-9.**  
**SRPOVÁ, Jitka et al. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.**

Vedoucí diplomové práce: **prof. MUDr. Jaroslav Slaný, CSc.**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: **15. prosince 2016**  
Termín odevzdání diplomové práce: **18. dubna 2017**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2016



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
*děkan*



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
*ředitelka ústavu*

## **PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

### **Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské 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;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou 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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### **Prohlašuji,**

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: .....

.....

podpis diplomanta

## ABSTRAKT

Cílem této práce je navrhnout projekt na zřízení domova pro seniory na Karvinsku. Teoretickými východisky jsou rozbor podniku, podnikání, podnikatelského plánu a sociálních služeb. Analytický oddíl praktické části tvoří analýza okolí pomocí analytických nástrojů jako PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil a SWOT analýza. Zdrojem informací byly rozhovory s kompetentními pracovníky v pobytových sociálních službách, rozbor výročních zpráv a analýzy dat z ČSU. Navržený projekt má podobu podnikatelského plánu, obsahující všechny důležité části jako marketingový plán, plán personálních zdrojů, operační plán, hodnocení rizik, a především finanční plán. Hlavním zjištěním této práce je skutečnost, že pobytové sociální zařízení lze za jistých okolností provozovat i bez zisku provozních dotací, které jsou nenárokové.

Klíčová slova: podnikatelský plán, domov pro seniory, sociální péče, PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, SWOT analýza.

## ABSTRACT

The aim of this work is to design a project to establish a home for the elderly in Karviná district. The theoretical part contains the characteristics of enterprise, entrepreneurship, business plan and social services in the Czech Republic. The analytical part consists of PEST analysis, Porter's five forces analysis and SWOT analysis. The sources of information were interviews with social service workers, analysis of annual reports and analysis of data from the CSO. The proposed project is a business plan that includes a marketing plan, human resources plan, operational plan, risk assessment and financial plan. Home for the elderly can be operated without operating subsidies. This is the main finding of this project.

Keywords: business plan, home for the elderly, social welfare, PEST analysis, Porter's five forces analysis, SWOT analysis.

Děkuji panu profesorovi Slanému za vedení diplomové práce. Mé poděkování rovněž patří rodině a také spolužačce Monice Skwarové za podporu při psaní této diplomové práce.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 PODNIK A PODNIKÁNÍ</b> .....	<b>12</b>
1.1 ZALOŽENÍ PODNIKU.....	12
1.2 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ .....	13
1.2.1 Veřejná obchodní společnost .....	14
1.2.2 Komanditní společnost.....	14
1.2.3 Společnost s ručením omezeným .....	15
1.2.3.1 Cena za založení s.r.o. ....	15
1.2.4 Akciová společnost .....	15
1.2.5 Družstvo .....	16
<b>2 PODNIKATELSKÝ PLÁN</b> .....	<b>17</b>
2.1 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....	17
2.1.1 Titulní strana .....	19
2.1.2 Exekutivní souhrn .....	19
2.1.3 Popis podniku.....	19
2.1.4 Analýza trhu .....	20
2.1.5 Marketingový plán .....	22
2.1.6 Operační plán .....	23
2.1.7 Personální zdroje .....	23
2.1.8 Finanční plán .....	23
2.1.9 Hodnocení rizik .....	24
2.1.10 Přílohy .....	25
<b>3 SOCIÁLNÍ SLUŽBY</b> .....	<b>26</b>
3.1.1 Právní rámec poskytování sociálních služeb.....	28
3.1.2 Financování sociálních služeb.....	28
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>30</b>
<b>4 ANALÝZA PROSTŘEDÍ</b> .....	<b>31</b>
4.1 ANALÝZA POBYTOVÝCH SOCIÁLNÍCH SLUŽEB V OKRESU KARVINÁ .....	31
4.2 PEST ANALÝZA .....	42
4.2.1 Politické a právní faktory prostředí.....	42
4.2.2 Ekonomické faktory prostředí.....	44
4.2.3 Sociální faktory prostředí .....	45
4.2.4 Technologické faktory prostředí .....	48
4.3 PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍCH SIL.....	48
4.3.1 Stávající konkurence .....	48
4.3.2 Hrozba vstupu nových konkurentů .....	50
4.3.3 Hrozba substitutů .....	50
4.3.4 Síla zákazníků .....	50
4.3.5 Síla dodavatelů .....	51
4.4 SWOT ANALÝZA .....	51
<b>5 PODNIKATELSKÝ PLÁN PRO ZŘÍZENÍ DOMOVA PRO SENIORY</b> .....	<b>53</b>

5.1	TITULNÍ STRANA .....	53
5.2	EXEKUTIVNÍ SOUHRN .....	54
5.3	POPIS PODNIKU .....	54
5.4	ANALÝZA TRHU.....	56
5.5	MARKETINGOVÝ PLÁN .....	58
5.5.1	Produkt .....	58
5.5.2	Cena.....	58
5.5.3	Propagace .....	60
5.5.4	Místo .....	61
5.6	OPERAČNÍ PLÁN .....	61
5.7	PERSONÁLNÍ ZDROJE .....	62
5.8	FINANČNÍ PLÁN .....	64
5.9	HODNOCENÍ RIZIK .....	74
5.10	PŘÍLOHY.....	75
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>76</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>77</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>82</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>83</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>84</b>



## ÚVOD

Předkládaná diplomová práce vychází z aktuálního demografického trendu, kterým je stárnutí populace. Spojením tohoto trendu s počtem neuspokojených žadatelů o místo v pobytovém sociálním zařízení pro seniory vzniká myšlenka podnikatelského záměru. Celkově, poptávka po zařízeních tohoto typu značně převyšuje její nabídku. Síť pobytových sociálních zařízení pro seniory má zastoupení především v neziskovém a státním sektoru. Soukromí podnikatelé za touto skupinou značně zaostávají. Důvodem jsou pravděpodobně vysoké náklady na provoz a také nenárokové dotace.

Práce si klade za cíl vytvořit projekt na zřízení soukromého pobytového sociálního zařízení pro seniory, který bude nejen poskytovat sociální služby, ale také vytvářet přiměřený zisk a vytvoří nová pracovní místa. Hlavním cílem práce je tedy je navrhnout projekt na zřízení domova pro seniory na Karvinsku.

Obsahem práce, kromě samotného projektu, jsou také teoretická východiska pro vznik podniku, zahájení podnikání, sepsání podnikatelského plánu a současného stavu sociálních služeb v České republice. Východiskem pro tvorbu projektu je analýza stávajících pobytových sociálních zařízení v okrese Karviná. Dalšími nástroji analytické části je Porterův model pěti konkurenčních sil, PEST analýza a SWOT analýza.

Samotný projekt je koncipován jako podnikatelský plán, obsahující všechny důležité prvky jako finanční plán, marketingový plán, personální plán, operační plán či rizikovou analýzu.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

**Hlavním cílem** práce je navrhnout projekt na zřízení domova pro seniory. Důležitost tématu práce vyplývá z převyšující poptávky nad nabídkou na trhu pobytových sociálních služeb. Nedostatečná kapacita stávajících zařízení otevírá možnost vstoupit na tento trh i soukromým podnikatelům. V rámci hlavního cíle je stanovena hypotéza, která bude v rámci projektu potvrzena nebo vyvrácena.

**Hypotéza:** Provoz domova pro seniory se obejde bez provozních dotací.

**Dílčím cílem** teoretické části práce je definovat východiska pro vypracování podnikatelského plánu a charakterizovat systém sociálních služeb v ČR. Metodou pro zpracování teoretické části práce je literární rešerše.

**Dílčím cílem** praktické části práce je analyzovat současný stav pobytových sociálních služeb na Karvinsku a vypracovat návrh podnikatelského plánu jako podklad pro zřízení domova pro seniory na Karvinsku. V analytické části práce jsou využity nástroje jako PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil a SWOT analýza. Potřebné informace vzejdou z rozhovorů s kompetentními pracovníky v pobytových sociálních službách, dále budou analyzovány dokumenty jako výroční zprávy a také budou analyzována data z Českého statistického úřadu.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PODNIK A PODNIKÁNÍ

Podnikání je základem rozvoje lidské kultury a civilizace (Srpková, Řehoř a kol., 2010, s. 18). Literatura předkládá různé definice podnikání, ve kterých se téměř vždy objevuje jeden společný prvek – dosažení zisku. Z legislativního hlediska byly pojmy podnik a podnikání definovány v Obchodním zákoníku, který však byl ke dni 1.1.2014 zrušen. Nový Občanský zákoník vymezuje podnikatele jako osobu, která samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku (Zákon č. 89/2012 Sb.).

### 1.1 Založení podniku

Podle Synka (2011, s. 24) představuje založení podniku cílevědomý řízený proces člověkem, vlastníkem či podnikatelem. Zakladatel podniku musí připravit strategické záměry, směřující zejména do následujících oblastí:

- vymezit předmět své činnosti,
- vyjasnit potřebu a dostupnost finančních prostředků,
- zvážit své sociálně psychologické předpoklady pro podnikání,
- doplnit znalosti vybraných právních norem, dotýkajících se daného podnikání, zejména v oblasti ochrany životního prostředí, hygieny, hospodářské soutěže apod.

Předmět činnosti charakterizuje činnosti, které hodlá podnik aktivně provozovat. Při vymezení předmětu činnosti je důležité získat potřebný rozsah informací o potenciálním okruhu zákazníků, možnosti rozvinutí sítě zákazníků, ale i posouzení konkurence a jejího postavení na trhu. Neméně důležitým krokem je analýza vazeb na dodavatele a volba sídla podniku. Správná lokalizace podniku je důležitým činitelem pro budoucí výkonnost podniku.

Před vlastním zahájením činnosti je žádoucí zpracovat plán, který by měl být prioritně zaměřen na oblast financí. Důkladným plánováním nákladů, výnosů, ale také majetku a zdrojů jeho krytí může podnikatel předejít riziku možného úpadku hned v první fázi života firmy.

Každý člověk, by měl před vstupem do podnikání, zvážit své sociálně-psychologické aspekty. Dle Srpkové (2010, s. 21) se člověk jako podnikatel nenarodí. Podnikatelem se může stát jen silná cílevědomá osobnost, která dokáže realizovat určitý nápad a umí pracovat s lidmi. Činnost úspěšného podnikatele je založena na vysoké kvalitaci,

odbornosti a informovanosti (Martinovičová, 2006, s. 9). Důležitým aspektem je také stabilizované rodinné zázemí, které bude podnikatele při jeho činnosti dlouhodobě podporovat.

K úspěšnému zvládnutí založení podniku bezesporu patří i osvojení nejdůležitějších právních norem. Primárně se jedná o zákon č. 90/2012 Sb. zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), podle kterého podnikatel zvolí vhodnou právní formu svého podnikání (Synek, 2011, s. 24-26).

## 1.2 Právní formy podnikání

Typologie podniků vytváří přehled o podnicích vymezováním jejich charakteristických znaků. Podniky lze klasifikovat například podle velikosti, podle sektorů a hospodářských odvětví nebo podle právní formy. Při volbě právní formy podnikání je nutné zvážit přednosti a nedostatky právních forem pro konkrétní situaci (Martinovičová, 2006, s. 13). Synek (2011, s. 26) rozlišuje 9 kritérií, podle kterých podnikatelé volí právní formu svého podnikání. Jedná se o:

- způsob a rozsah ručení,
- oprávnění k řízení,
- počet zakladatelů,
- nároky na počáteční kapitál,
- administrativní náročnost založení podniku,
- účast na zisku (ztrátě),
- finanční možnosti, přístup k cizím zdrojům
- daňové zatížení
- zveřejňovací povinnost.

Základními právními formami podnikání jsou fyzická a právnická osoba. Fyzická osoba je samostatný podnikatel, který provozuje živnostenské podnikání na základě Živnostenského zákona.

„Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“

(Zákon č. 455/1991 Sb.)

Pro účely této práce se dále budeme zabývat charakteristikou právnické osoby, respektive charakteristikou obchodních korporací. Obchodními korporacemi jsou, dle zákona o obchodních korporacích, obchodní společnosti a družstva. Obchodními společnostmi jsou veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným, akciová společnost, evropská společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení. Družstvy jsou družstvo a evropská družstevní společnost. Evropská společnost, evropské hospodářské zájmové sdružení a evropská družstevní společnost se řídí ustanoveními výše uvedeného zákona v rozsahu, v jakém to připouštějí přímo použitelné předpisy Evropské unie upravující evropskou společnost, evropské hospodářské zájmové sdružení nebo evropskou družstevní společnost (Zákon č. 90/2012 Sb.).

### 1.2.1 Veřejná obchodní společnost

Veřejná obchodní společnost se řadí mezi osobní obchodní společnosti a zakládá se společenskou smlouvou. Firma obsahuje označení *veřejná obchodní společnost*, které může být nahrazeno zkratkou *veř. obch. spol.* nebo *v. o. s.* Obsahuje-li firma jméno alespoň jednoho ze společníků, postačí označení *a spol.* Dle zákona je veřejná obchodní společnost seskupení alespoň dvou osob, které se účastní na jejím podnikání nebo správě jejího majetku a ručí za její dluhy společně a nerozdílně. V případě, kdy je společníkem právnická osoba, vykonává společnická práva a povinnosti jí pověřený zmocněnec, kterým může být pouze fyzická osoba. Není-li ve společenské smlouvě dohodnuto jinak, jsou podíly společníků stejné. Statutárním orgánem veřejné obchodní společnosti může být jeden společník nebo všichni společníci. (Zákon č. 90/2012 Sb.).

### 1.2.2 Komanditní společnost

Obdobně jako veřejná obchodní společnost je i komanditní společnost tzv. osobní obchodní společností. Firma obsahuje označení *komanditní společnost*, které může být nahrazeno zkratkou *kom. spol.* nebo *k. s.* Společnost zakládají minimálně dva společníci prostřednictvím společenské smlouvy. Zákon popisuje komanditní společnost jako společnost, v níž alespoň jeden společník ručí za závazky společnosti omezeně – do výše svého nesplaceného vkladu zapsaného v obchodním rejstříku, tzv. komanditista, a alespoň jeden společník neomezeně – celým svým majetkem, tzv. komplementář. Statutárním orgánem jsou všichni komplementáři. Zákon také definuje termín – komanditní suma, kterou lze popsat jako částku, do jejíž výše ručí komanditisté za dluhy společnosti.

Tato suma musí být určena společenskou smlouvou a nemůže být nižší, než kolik činí vklad komanditisty (Zákon č. 90/2012 Sb.).

### 1.2.3 Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným se řadí mezi kapitálové obchodní společnosti. Firma nese označení společnost s ručením omezeným, které může být nahrazeno zkratkou spol. s r.o. nebo s.r.o. Společnost zakládá jeden nebo více společníků, kteří za dluhy ručí společně a nerozdílně do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti. Minimální vklad společníka je 1 Kč, přičemž společenská smlouva může určit jinou výši vkladu. Výše vkladu pro jednotlivé společníky může být podílově rozdílná. Statutárním orgánem společnosti je jeden nebo více jednatelů. Jednateli přísluší obchodní vedení společnosti. Valná hromada je nejvyšší orgán společnosti s ručením omezeným, v němž prostřednictvím hlasování rozhodují všichni společníci. Společníci vykonávají své právo podílet se na řízení společnosti na valné hromadě nebo mimo ni. Kontrolním orgánem je dozorčí rada, členem dozorčí rady nemůže být zvolen jednatel společnosti (Zákon č. 90/2012 Sb.).

#### 1.2.3.1 Cena za založení s.r.o.

Pro založení společnosti s ručením omezeným je nutné sepsat společenskou smlouvu, která musí mít podobu notářského zápisu. Odměna notáři za sepsání notářského zápisu činí minimálně 4 000 Kč. Poplatek za notářský zápis o osvědčení pro zápis do veřejného rejstříku je ve výši 1 000 Kč. Za první zápis do obchodního rejstříku se účtuje částka ve výši 2 700 Kč. Dalším poplatkem je odměna notáři za provedení zápisu do rejstříku ve výši 300 Kč. Celková částka na založení s.r.o. se tedy pohybuje od 8 000 Kč (Dostál, 2016).

### 1.2.4 Akciová společnost

Akciová společnost je právnickou osobou, řadící se také do skupiny kapitálových obchodních společností. Firma obsahuje označení akciová společnost, které může být nahrazeno zkratkou *akc. spol.* nebo *a.s.* Akciová společnost může být založena jedním nebo více zakladateli. Společnost se zakládá zakladatelskou smlouvou nebo zakladatelskou listinou. Základní kapitál akciové společnosti je rozvržen na určitý počet akcií, přičemž výše základního kapitálu akciové společnosti je alespoň 2 000 000 Kč nebo 80 000 EUR. Nejvyšším orgánem akciové společnosti je valná hromada, tvořená akcionáři. Dalším a neméně důležitým orgánem akciové společnosti je představenstvo, které je statutárním

orgánem a řídí chod společnosti. Dohled nad chodem společností vykonává kontrolní orgán, kterým je dozorčí rada (Zákon č. 90/2012 Sb.).

### 1.2.5 Družstvo

Firma obsahuje označení *družstvo*. Družstvo je společenství minimálně tří osob, které je založeno za účelem vzájemné podpory svých členů nebo třetích osob, případně za účelem podnikání. (Zákon č. 90/2012 Sb.). Minimální výše základního kapitálu u družstva není zákonem stanovena, ale musí být pro všechny členy stejná. Za nedodržení svých závazků odpovídá družstvo celým majetkem. K orgánům družstva patří členská schůze, představenstvo a kontrolní komise (Družstvo, © 2017).



## 2 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Každému založení podniku by měla předcházet tvorba podnikatelského plánu. Hisrich a Peters (1996, s. 107) definují podnikatelský plán jako písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější i vnitřní faktory, související se založením i chodem podniku. Autoři publikací o podnikání jako Koráb, Srpová nebo Zichová se shodují na tom, že tvorba podnikatelského plánu je klíčem k úspěšnému založení a udržení jakéhokoliv podnikání a podniku. Dle Korába (2007, s. 7) i Srpové (2011, s. 11) podnikatelský plán odpovídá na tři základní otázky:

- Kde jsme nyní?
- Kam chceme jít?
- Jak se tam chceme dostat?

Sestavení podnikatelského plánu je důležité zejména pro začínající podnikatele. Prostřednictvím podnikatelského plánu si mohou ověřit reálnost a životaschopnost svého podnikatelského nápadu. Stěžejní částí podnikatelského plánu je ujasnění si celkové potřeby finančních prostředků, potřeby cizích zdrojů a možnosti jejich zhodnocení. Následně může podnikatel oslovit investora a získat tak chybějící finanční prostředky. Podnikatel si při sestavování podnikatelského plánu také ujasní, jaké kroky musí učinit v jednotlivých oblastech, jak osloví zákazníky, na kterých trzích bude nabízet svůj produkt, jak silná je konkurence, kolik bude potřebovat zaměstnanců atd. (Srpová, 2011, s. 14).

### 2.1 Struktura podnikatelského plánu

Před zahájením sestavování podnikatelského plánu může nastat otázka, kde je potřeba začít (Abrams, 2014, s. 18)? Začínajícím podnikatelům v tomto ohledu může pomoci vzorová struktura podnikatelského plánu, která však není jednotná. V literatuře, zabývající se podnikem a podnikáním, ale i na internetu lze nalézt různé struktury podnikatelských plánů. Srpová i Koráb se shodují v tom, že odlišnosti podnikatelských plánů tkví především v jeho formě. Bývají různé názvy kapitol, různě poskládané, avšak celkový obsah a charakter informací by měl být pro všechny podnikatelské plány téměř totožný. Říká se, že originalitě se meze nekladou, nicméně při tvorbě podnikatelského plánu by se měla zohlednit skutečnost, že ve většině případů bude podnikatelský plán sloužit nejen pro účely autora. Z tohoto důvodu je konzervativní přístup při tvorbě podnikatelského plánu zcela na místě. Striktně není vymezen ani rozsah podnikatelského plánu. Koráb

(2007, s. 40) však uvádí standardní délku podnikatelského plánu pro začátek podnikání v rozsahu 20-40 stran dobře čitelného textu s diagramy, tabulkami a přílohami. Níže jsou uvedeny různé struktury podnikatelských plánů různých autorů, diplomová práce bude charakterizovat podnikatelský plán dle struktury Korába.

Struktura podnikatelského plánu podle Korába (2007, s. 73):

1. Titulní strana
2. Exekutivní souhrn
3. Popis podniku
4. Analýza trhu
5. Marketingový plán
6. Operační plán
7. Personální zdroje
8. Finanční plán
9. Hodnocení rizik
10. Přílohy

Struktura podnikatelského plánu dle Srpové (2011, s. 14,15):

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

### 2.1.1 Titulní strana

Titulní strana je prvním listem celého dokumentu a měla by sloužit zejména jako identifikační část. Uvádí se zde název dokumentu, název podniku, jméno autora, datum vytvoření plánu, či kontakty. Doporučuje se uvést i logo firmy, pokud ho již firma zřídila. Srpová (2011, s. 15) doporučuje na titulní stranu uvést i informace, týkající se autorských práv dokumentu: „Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoli způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora.“

Za titulní stranou by měl následovat obsah včetně seznamu příloh dokumentu. Podle Srpové (2011, s. 15), je tato část někdy zcela opomíjena. Obsah by měl posloužit zejména ke snadné orientaci v podnikatelském plánu. Například investor, zajímající se zejména o finanční plán, si jej snadno může díky obsahu nalézt. Naopak nepřítomnost obsahu v mnohastránkovém dokumentu, by ho mohla od čtení celého podnikatelského plánu odradit. Do této prvotní části plánu je možné doplnit i krátký úvod, který by měl čtenáře seznámit s hlavním cílem podnikatelského záměru (Koráb a kol., 2007, s. 56).

### 2.1.2 Exekutivní souhrn

Exekutivní souhrn je chápán jako abstrakt celého podnikatelského plánu. Je obvykle sepsován jako poslední část a měl by sumarizovat podnikatelský plán jako celek. Koráb (2007, s. 75) uvádí, že exekutivní souhrn je miniatura podnikatelského plánu, která stručně, ale výstižně popisuje následující oblasti.

- Zakladatele / manažera, či manažerský tým.
- Produkty a služby, které bude podnik nabízet.
- Trh, na kterém bude podnik své produkty a služby nabízet.
- Silné stránky podniku.
- Strategii, která povede k úspěšné realizaci podnikatelského záměru.
- Klíčová finanční data v jednoduché tabulkové formě.
- Potřebné finanční zdroje.

### 2.1.3 Popis podniku

Tato část podnikatelského plánu by měla stručně ale výstižně popisovat, na čem nově vznikající podnik stojí. Primární informací je právní forma podnikání a klíčová živnost,

kteřou bude podnik provozovat. Úvod této sekce může být doplněn podnikatelskou vizí a také definicí dlouhodobého strategického cíle.

Klíčovou částí této sekce podnikatelského plánu je prezentace produktů nebo služeb, se kterými chce podnikatel vstoupit na trh. Nedílnou součástí popisu podniku je i organizační struktura. Uvedení klíčových manažerů, kteří budou podnik vést a kteří mají významnou předchozí praxi, může v očích potenciálního investora představovat velmi silnou stránku podniku. V závislosti na charakteru nově vznikajícího podniku, se uvádí i zaměstnanecká politika. Charakterizují se zaměstnanci, které bude firma potřebovat a také způsob, jakým je hodlá podnik na trhu práce získat. Další propozici popisu podniku by měly tvořit informace o lokalitě provozovny, zda jsou tyto nemovitosti vlastní, či pronajaté (Koráb a kol., 2007, s. 76-80).

#### **2.1.4 Analýza trhu**

Každé podnikání probíhá v prostředí, nazývaném trh, které se v čase více či méně mění. (Karlíček, 2013, s. 34). Při vstupu do podnikání je důležité toto prostředí prozkoumat – analyzovat a následně se mu přizpůsobit. Analýzu tzv. mikroprostředí a makroprostředí se doporučuje provést prostřednictvím různých analytických nástrojů. (Koráb a kol., 2007, s. 80).

Nástrojem pro analýzu makroprostředí bývá nejčastěji tzv. PEST analýza. Tato analýza rozděluje vnější faktory, které ovlivňují podnik a podnikání, do čtyř skupin. Jedná se o oblast politicko-právní, ekonomickou, sociálně-kulturní a technologickou (Karlíček, 2013, s. 35). Některá literatura tuto analýzu označuje jako SLEPT analýzu, která v podstatě jen rozděluje oblast politicko-právní na dvě části – politickou a legislativní (Koráb a kol., 2007, s. 48).

Analýza mikroprostředí budoucího podniku znamená posouzení různých charakteristik trhu, na který chce firma vstoupit. Jedná se o posouzení budoucích zákazníků, dodavatelů a především konkurence. Pro vytvoření analýzy mikroprostředí nejčastěji slouží nástroj zvaný Porterův model konkurenčních sil. (Koráb a kol., 2007, s. 49). Michael Porter, v rámci svého modelu, určil celkem pět konkurenčních sil, které působí v oborovém prostředí. Jedná se o rivalitu mezi současnými konkurenty na trhu, nové konkurenty vstupující do odvětví, substituční výrobky nebo služby, vyjednávací sílu kupujících a vyjednávací sílu dodavatelů (Porter, 1994).

Nejčastěji používaným analytickým nástrojem je tzv. SWOT analýza. SWOT analýza představuje celkové shrnutí dílčích analýz (Horáková, 2003, s. 45). Jedná se o posouzení silných a slabých stránek zkoumaného objektu a příležitostí a hrozeb, kterým bude zkoumaný objekt vystaven. Silné a slabé stránky, anglicky Strengths a Weaknesses, představují interní faktory, nad kterými má podnik určitou kontrolu a které může jistým způsobem ovlivnit. Příležitosti a hrozby, anglicky Opportunities a Threats, jsou externí faktory, které podnik nemůže ovlivnit. (Koráb a kol., 2007, s. 48).

Tab. 1. Možné zdroje silných a slabých stránek podniku (Koráb a kol., 2007, s.49)

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

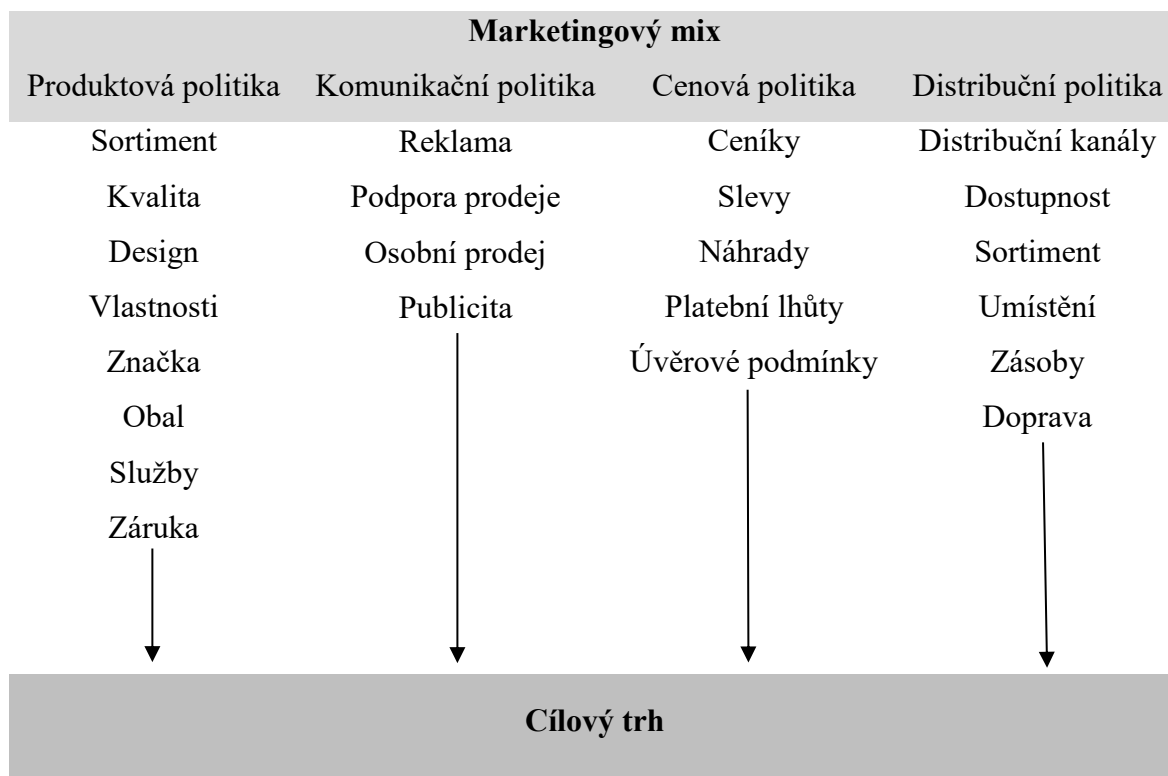
Tab. 2. Možné příležitosti a hrozby pro podnik (Koráb a kol., 2007, s. 49)

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

### 2.1.5 Marketingový plán

Koráb (2007, s. 82) označuje marketingový plán jako strategický plán podniku, který naznačuje, jakým způsobem se podnik hodlá prosadit na trhu proti konkurenci. V rámci marketingového plánu je často využíván marketingový nástroj zvaný marketingový mix. Marketingový mix je soubor taktických nástrojů, kterými firma může ovlivnit nabídku svých produktů, podle cílových trhů. Marketingový mix se dělí do čtyř skupin, známých jako 4P: produkt (product), cena (price), komunikace (promotion) a distribuce (place). Pod produktem se skrývá cokoli, co může firma nabídnout zákazníkovi k uspokojení jeho potřeb. Jedná o fyzické předměty, služby, místa, či myšlenky. Cenou je myšlena suma peněz, požadovaná za konkrétní zboží, či službu. Komunikací jsou veškeré činnosti, spojené se sdělováním vlastností a předností nabízených produktů. Pod pojmem distribuce jsou činnosti, které činí produkt dostupný zákazníkům (Kotler, 2007, s. 71). Srpová (2011, s. 23) rozšiřuje základní čtyř prvkový marketingový mix na celkem 7P doplněním politicko-spoločenských rozhodnutí (politics), veřejným míněním (public opinion) a lidskými zdroji (people). Koráb (2007, s. 82) dodává, že v rámci marketingového plánu je žádoucí uvést budoucí rozvoj podnikových produktů.

Tab. 3. Čtyři složky marketingového mixu (Kotler, 2007, s. 70)



### 2.1.6 Operační plán

Podle Korába (2007, s. 85) je operační plán projektové zpracování realizace podnikatelského plánu. Srpová (2011, s. 27) konkretizuje, že v rámci operačního plánu jde o stanovení všech důležitých kroků a aktivit, které se musí v souvislosti s realizací podnikatelského plánu provést, včetně termínů jejich dosažení. K vytvoření operačního plánu může posloužit jednoduchá tabulka časových milníků pro jednotlivé fáze realizace projektu. Ve složitějších případech se používají odbornější nástroje pro projektové plánování, například Ganttovy diagramy (Koráb a kol., 2007, s. 85).

### 2.1.7 Personální zdroje

Začlenění této kapitoly do podnikatelského plánu zcela závisí na typu podnikání. V případě, že se jedná o podnikání postavené na jednom člověku, lze tuto kapitolu logicky vynechat. Pokud však podnikatelský záměr vyžaduje větší tým pracovníků, je potřeba tuto personální oblast důkladně zpracovat. V rámci kapitoly personálních zdrojů se obvykle uvádí, kdo a v jakém počtu bude pokrývat určitou pracovní pozici, požadovaná kvalifikace pracovníků, jakým způsobem dojde k vyhledávání pracovníků nebo jaké budou jejich platy (Koráb a kol., 2007, s. 87).

### 2.1.8 Finanční plán

Finanční plán je jednou z nejdůležitějších částí celého podnikatelského plánu, neboť poukazuje na reálnost podnikatelského plánu z ekonomického hlediska. V rámci finančního plánu se nejčastěji uvádí zakladatelský rozpočet včetně plánu nákladů a plán výnosů, plán peněžních toků, plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovaná rozvaha, výpočet bodu zvratu, plán financování nebo hodnocení efektivnosti investic (Srpová, 2011, s. 28).

Hlavním účelem zakladatelského rozpočtu je minimalizovat riziko neúspěchu podnikání již v samotném začátku podnikání. Koráb (2007, s. 138) doporučuje zaměřit se zejména na předpokládaný objem prodeje a s tím související tržby, výnosy, náklady a zisky, velikost dlouhodobého majetku, velikost a strukturu oběžného majetku, objem potřebných zdrojů financování, očekávané příjmy a výdaje a výnosnost z podnikání.

Plán peněžních toků neboli cash-flow vykazuje předpokládané příjmy a výdaje. V rámci cash-flow se předem zjistí, zda bude mít podnik v jednotlivých obdobích dostatek finančních prostředků na realizaci podnikatelského záměru (Srpová, 2011, s. 29).

K vyčíslení očekávaných výnosů, nákladů a hospodářského výsledku se využívá plánovaný výkaz zisku a ztrát, který sděluje, jaký bude hospodářský výsledek v jednotlivých letech (Srpová, 2011, s. 30).

Neméně důležitým výkazem v rámci podnikatelského plánu je plánovaná rozvaha, která zobrazuje očekávaný vývoj majetku firmy a zdrojů jeho financování. Majetek je zpravidla tvořen dlouhodobým hmotným a nehmotným majetkem a oběžným majetkem na straně aktiv, zdroje financování pak tvoří vlastní kapitál a cizí zdroje financování na straně pasiv (Koráb a kol., 2007, s. 128).

V rámci finančního plánu se doporučuje provést výpočet bodu zvratu, který stanovuje minimální objem výroby a prodeje, kterého je nutné v podniku dosáhnout, aby nebyl podnik ve ztrátě (Koráb a kol., 2007, s. 133).

### 2.1.9 Hodnocení rizik

Součástí každého podnikatelského plánu by měla být analýza rizik, která se snaží předcházet negativním důsledkům možného vývoje konkrétních rizikových faktorů. Jedná se tedy jak o nastínění možných rizikových situací, tak i přípravu opatření, které by bylo nutné realizovat v případě, že k rizikové situaci skutečně dojde (Koráb a kol., 2007, s. 89).

Srpová (2011, s. 32) rizika dělí na ovlivnitelná a neovlivnitelná, na vnitřní a vnější, podle věcné náplně na technická, výrobní, ekonomická, tržní, finanční, či politická. Koráb (2007, s. 90) shrnuje možné oblasti rizik do následující tabulky.

Tab. 4. Oblasti pro analýzu rizik (Koráb a kol., 2007, s. 90)

<b>Možné rizikové faktory</b>
<b>Trhy</b> – riziko náhlé změny trhů
<b>Produkt</b> – rizika plynoucí z příliš vysoké ceny, riziko útlumu poptávky, riziko problémů s kvalitou a službami, životní cyklus produktu
<b>Obchody</b> – rizika naplnění plánovaných obrátů, rizika neprofitabilních obchodů, kapacitní rizika velkého počtu zakázek
<b>Management</b> – riziko špatného nekompetentního řízení, rizika vlivu vnitřních politik, neproduktivních konfliktů ve vedení
<b>Vlastní vývoj</b> – riziko utopení nákladů ve vývoji
<b>Kvalita</b> – riziko nízké kvality produktů, riziko negativních referencí a poškození image podniku, rizika ztráty zákazníků a růstu servisních nákladů



**Zdroje** – riziko nedostatečných zdrojů, riziko nevyužitých zdrojů, přecenění vlastních kompetencí a schopností

**Produktivita** – riziko nízké produktivity a rostoucích nákladů, nízká pracovní morálka a neloyalita zaměstnanců

**Klíčovost** – riziko plynoucí z klíčového postavení jedinců, produktů, zákazníků

**Sklady** – riziko nedostatečných skladů a ztráty obchodů, riziko utopení prostředků v nadměrných skladech, riziko ztrát z neprodejných, nevyužitelných skladů

**Investice** – riziko zátěže ze špatných investic, rizika neefektivního marketingu, neefektivní vzdělávací programy, neefektivní vlastní vývoj

**Informační technologie** – riziko ztráty dat, rizika využívání zastaralé omezující technologie, bezpečnostní rizika IT

**Cash-flow** – rizika chybějících peněžních prostředků, rizika ztráty likvidity, příliš konzervativní nebo příliš nebo příliš agresivní finanční řízení

**Makroekonomická rizika** – rizika zvýšení úrokové míry a vyšší ceny úvěrů, daňová rizika

Koráb (2007, s. 91,92) rozlišuje čtyři klíčové kroky v rámci hodnocení rizik. Jedná se o identifikaci rizikových faktorů, kvantifikaci rizik, plánování krizových scénářů a monitoring a řízení. Prvním krokem v rámci hodnocení rizik je identifikace rizikových faktorů. Srpová (2011, s. 32) doporučuje po identifikaci rizik navrhnout preventivní opatření, která pomohou snížit konkrétní významná rizika. Mezi opatření, snižující rizika, patří diverzifikace, dělení rizika, transfer rizika na jiné subjekty nebo pojištění. Pro případ, že by se rizikový faktor přes veškerá opatření negativně vyvíjel, je žádoucí si naplánovat krizový scénář. Koráb (2007, s. 92) dodává nutnost průběžného trvalého monitoringu s rizikem souvisejících faktorů.

### 2.1.10 Přílohy

Přílohy tvoří podpůrnou dokumentaci, kterou nelze do samotného podnikatelského plánu začlenit. V textu by však měly být odkazy na příslušné přílohy. Rozsah příloh není striktně vymezen a zcela závisí na konkrétním podnikatelském plánu (Koráb a kol., 2007, s. 38). Srpová (2011, s. 33) doporučuje do příloh zařadit dokumenty jako životopisy klíčových osobností, výpis z obchodního rejstříku, podklady z finanční oblasti – rozvahy, výkaz zisku a ztrát, fotodokumentaci produktů, technické výkresy, či důležité smlouvy.

### 3 SOCIÁLNÍ SLUŽBY

Podnikatelský záměr je zaměřen na sociální služby. Matoušek (2007, s. 9) charakterizuje sociální služby jako služby poskytované lidem společensky znevýhodněným, s cílem zlepšit kvalitu jejich života, případně je začlenit do společnosti nebo společnost chránit před riziky, jejichž jsou tito lidé nositelem. Posláním sociálních služeb je těmto společensky znevýhodněným lidem pomáhat při uspokojování jejich potřeb (Holosko, Feit, 2004, s. 11). Legislativně je sociální služba definována jako činnost nebo soubor činností, zajišťující pomoc a podporu osobám v nepříznivé sociální situaci, za účelem sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení. Nepříznivou sociální situací se rozumí oslabení člověka nebo ztráta schopnosti z důvodu věku, nepříznivého zdravotního stavu, pro krizovou sociální situaci, pro životní návyky a způsob života vedoucí ke konfliktu se společností nebo pro sociálně znevýhodňující prostředí (Zákon č. 108/2006, Sb.).

Sociální služby zahrnují sociální poradenství, služby sociální péče a služby sociální prevence. Sociální služby se poskytují jako služby pobytové, ambulantní nebo terénní. Pobytové sociální služby jsou služby spojené s ubytováním v zařízeních sociálních služeb. Ambulantní služby jsou služby, za kterými osoba dochází nebo je doprovázena nebo dopravována do zařízení sociálních služeb a součástí služby není ubytování. Terénní služby jsou služby poskytované osobě v jejím přirozeném sociálním prostředí (Zákon č. 108/2006, Sb.).

Tabulka 5 znázorňuje zařízení sociálních služeb, tabulka 6 definuje základní činnosti při poskytování sociálních služeb.

*Tab. 5. Zařízení sociálních služeb (Zákon č. 108/2006, Sb.)*

Centra denních služeb
Denní stacionáře
Týdenní stacionáře
Domovy pro osoby se zdravotním postižením
Domovy pro seniory
Domovy se zvláštním režimem
Chráněné bydlení
Azylové domy
Domovy 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

Tab. 6. Základní činnosti při poskytování sociálních služeb (Zákon č. 108/2006, Sb.)

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
Základní 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

V domovech pro seniory se poskytují pobytové služby osobám, které mají sníženou soběstačnost zejména z důvodu věku, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby. Mezi základní činnosti, poskytované v domovech pro seniory, patří poskytnutí ubytování, poskytnutí 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.

### 3.1.1 Právní rámec poskytování sociálních služeb

Stěžejním zákonem v oblasti sociálních služeb je zákon č. 108/2006 Sb., zákon o sociálních službách a jeho prováděcí vyhláška č. 505/2006 Sb.

Zákon o sociálních službách ze dne ze dne 14. března 2006 již prošel mnohonásobnou novelizací. Aktuální znění zákona je platné od 1.4.2017. Upravuje podmínky poskytování pomoci a podpory fyzickým osobám v nepříznivé sociální situaci prostřednictvím sociálních služeb a příspěvku na péči, podmínky pro vydání oprávnění k poskytování sociálních služeb, výkon veřejné správy v oblasti sociálních služeb, inspekci poskytování sociálních služeb a předpoklady pro výkon činnosti v sociálních službách. Tento zákon dále upravuje předpoklady pro výkon povolání sociálního pracovníka (Zákon č. 108/2006 Sb.).

### 3.1.2 Financování sociálních služeb

Financování sociálních služeb závisí na zřizovateli sociálního zařízení a druhu poskytované sociální služby. Malíková (2011) uvádí přehled možných příjmů pro poskytovatele sociálních služeb:

- státní dotace a granty,
- dotace ze strukturálních fondů,
- příspěvky zřizovatelů,
- příjmy od uživatelů,
- příspěvky na péči,
- příjmy z veřejného zdravotního pojištění,
- příspěvky samosprávných celků,
- dary,
- vedlejší hospodářská a mimořádná činnost.

Dle zákona hradí osoba náklady za poskytování sociálních služeb ve výši sjednané ve smlouvě, uzavřené s poskytovatelem služby. Poskytovatel se může dohodnout na spoluúčasti na úhradě nákladů s osobou blízkou osobě, které je sociální služba poskytována, pokud tato osoba nemá vlastní příjem nebo její příjem nepostačuje na úhradu

nákladů. Maximální výši úhrady za ubytování a stravu stanoví prováděcí právní předpis, přičemž po úhradě za ubytování a stravu při poskytování pobytových služeb musí osobě zůstat alespoň 15 % jejího příjmu. Při průměrném důchodu v roce 2016, který činil 11 441 Kč, by tak senior mohl za pobyt v domově pro seniory zaplatit částku v maximální výši 9 724,80 Kč.

Osobám, závislým na pomoci jiné fyzické osoby dle zákona náleží příspěvek na péči. Náklady na příspěvek na péči se hradí ze státního rozpočtu. Nárok na příspěvek má osoba, která z důvodu dlouhodobě nepříznivého zdravotního stavu potřebuje pomoc jiné fyzické osoby při zvládání základních životních potřeb v rozsahu stanoveném stupněm závislosti, pokud jí tuto pomoc poskytuje osoba blízká nebo asistent sociální péče nebo poskytovatel sociálních služeb, který je zapsán v registru poskytovatelů sociálních služeb. Výše příspěvku se odvíjí od stupně závislosti osoby závislé na pomoci jiné fyzické osoby. Stupně závislosti se rozlišují podle počtu základních životních potřeb, které již osoba není schopna samostatně zvládat. Jedná se o základní životní potřeby jako mobilita, orientace, komunikace, stravování, oblékání a obouvání, tělesná hygiena, výkon fyziologické potřeby, péče o zdraví, osobní aktivity a péče o domácnost. Tabulka 7 znázorňuje jednotlivé stupně závislosti a výši příspěvku, na který má osoba s daným stupněm závislosti nárok. Příspěvek je možno použít na výdaje související se zabezpečením pomoci osobě závislé na péči jiné osoby, lze ho tedy použít na úhradu péče, kterou zajišťuje poskytovatel sociální služby (Čámský a kol., 2011, s. 71).

Tab. 7. Stupně závislosti a výše příspěvku (Zákon č. 108/2006, Sb.)

Stupeň závislosti	Charakteristika závislosti	Výše příspěvku
Stupeň I – lehká závislost	osoba není schopna zvládat tři nebo čtyři základní životní potřeby	880 Kč
Stupeň II – středně těžká závislost	osoba není schopna zvládat pět nebo šest základních životních potřeb	4 400 Kč
Stupeň III – těžká závislost	osoba není schopna zvládat sedm nebo osm základních životních potřeb	8 800 Kč
Stupeň IV – úplná závislost	osoba není schopna zvládat devět nebo deset základních životních potřeb	13 200 Kč

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 ANALÝZA PROSTŘEDÍ

Cílem práce je navrhnout projekt na zřízení domova pro seniory na Karvinsku. Projektová část bude zpracována jako podnikatelský plán, jemuž bude předcházet analytická část, založená na analýze prostředí. Cílem této analytické části je nejen popsat současný stav pobytových sociálních zařízení pro seniory na Karvinsku, ale také zmapovat faktory, které mají vliv na založení a provoz pobytového zařízení pro seniory. Analytická část bude vytvořena pomocí analytických nástrojů jako je PEST analýza, Porterův model konkurenčních sil a SWOT analýza. Potřebné informace vzejdou z rozhovoru s kompetentními pracovníky v pobytových sociálních zařízeních, dále budou analyzovány dokumenty jako výroční zprávy a také budou analyzována data z Českého statistického úřadu.

### 4.1 Analýza pobytových sociálních služeb v okrese Karviná

Vzhledem k povaze práce bude tato část práce zaměřena na konkrétní typ pobytové sociální služby – domov pro seniory.

#### Centrum sociálních služeb Bohumín, příspěvková organizace

Zřizovatelem Centra sociálních služeb je město Bohumín. Spolu s provozováním domova pro seniory organizace také poskytuje pečovatelskou službu, osobní asistenci, provozuje denní stacionář a sociálně terapeutické dílny. Kapacita domova pro seniory je 58 míst. Pobytová sociální služba je určena osobám od 65 let věku, mužům i ženám, se sníženou soběstačností, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby. Výše úhrad za poskytované ubytování a stravu znázorňuje tabulka 8. Výše úhrady za poskytovanou péči se rovná výši přiznanému příspěvku na péči klienta. Největším zdrojem financování v roce 2016 byly úhrady klientů za poskytnuté ubytování a stravu. Dalším významným zdrojem financování v tomtéž byly příspěvky zřizovatele a dotace krajského úřadu Moravskoslezského kraje v celkové výši 15 000 tis. Kč. Rok 2016 byl ve znamení vyrovnaného rozpočtu, nevznikly žádné zisky, ani ztráty (CSSB, © 2017).

Tab. 8. Ceník ubytování a stravy, Centrum sociálních služeb Bohumín (CSSB, © 2017)

Typ pokoje	Ubytování		Strava		Celkem	
	1 den	měsíčně	1 den	měsíčně	1 den	měsíčně
Jednolůžkový se soc. zařízením	175 Kč	5 250 Kč	160 Kč	4 800 Kč	335 Kč	10 050 Kč

Jednolůžkový	155 Kč	4 650 Kč	160 Kč	4 800 Kč	315 Kč	9 450 Kč
Dvoulůžkový se soc. zařízením	160 Kč	4 800 Kč	160 Kč	4 800 Kč	320 Kč	9 600 Kč
Dvoulůžkový	140 Kč	4 200 Kč	160 Kč	4 800 Kč	300 Kč	9 000 Kč
Třilůžkový se soc. zařízením	150 Kč	4 500 Kč	160 Kč	4 800 Kč	310 Kč	9 300 Kč
Třilůžkový	130 Kč	3 900 Kč	160 Kč	4 800 Kč	290 Kč	8 700 Kč

### Centrum sociálních služeb Český Těšín, příspěvková organizace

Zřizovatelem Centra sociálních služeb je město Český Těšín. Mimo domov pro seniory toto centrum také poskytuje pečovatelskou službu, osobní asistenci a provozuje půjčovnu kompenzačních pomůcek. Cílovou skupinou domova pro seniory jsou osoby starší 65 let, které v důsledku svého věku a nepříznivého zdravotního stavu potřebují pravidelnou pomoc druhé osoby při uspokojování svých základních životních potřeb. Kapacita zařízení je 72 míst. Výše úhrad za poskytnutí ubytování a stravy znázorňuje tabulka 9. Klienti jsou dále povinni zaplatit za poskytování péče částku ve výši přiznaného příspěvku na péči. Domov pro seniory také nabízí fakultativní služby, jejíž přehled včetně výše úhrad znázorňuje tabulka 10. Hlavním zdrojem financování jsou platby klientů za poskytnuté ubytování a stravu. Společnost také pobírá příspěvek od zřizovatele a aktivně se zapojuje do dotačních programů, zřizovaných Moravskoslezským krajem. Bližší informace o hospodaření sociálního zařízení se nepodařilo zajistit (CSSČT, © 2017).

Tab. 9. Ceník ubytování a stravy, Centrum sociálních služeb Český Těšín (CSSČT, © 2017)

Typ pokoje	Ubytování		Strava		Celkem	
	1 den	měsíčně	1 den	měsíčně	1 den	měsíčně
Jednolůžkový	156 Kč	4 836 Kč	146 Kč	4 526 Kč	302 Kč	9 362 Kč
Dvoulůžkový	136 Kč	4 216 Kč	146 Kč	4 526 Kč	282 Kč	8 742 Kč



Tab.10. Ceník fakultativních služeb, Centrum sociálních služeb Český Těšín  
(CSSČT, © 2017)

Fakultativní služba	Výše úhrady
Užívání vlastní TV	50 Kč/měsíc
Užívání vlastní lednice	45 Kč/ měsíc
Užívání vlastního rádia s připojením do sítě	15 Kč/měsíc
Užívání vlastní rychlovarné konvice	20 Kč/měsíc
Zajištění menších oprav elektropřístrojů a předmětů denního použití	15 Kč/úkon
Doprava služebním vozem	Dle skutečných nákladů
Černobílý tisk nebo kopírování – formát A4	2 Kč

### Domov Březiny, příspěvková organizace

Domov Březiny je příspěvkovou organizací Moravskoslezského kraje. Mimo domov pro seniory organizace také provozuje domov se zvláštním režimem. Domov pro seniory, který je situován v Petřvaldě, je určen uživatelům od 65 let, kteří vzhledem ke svému zdravotnímu stavu potřebují pravidelnou pomoc či podporu přizpůsobenou jejich individuálním potřebám. Kapacita zařízení je 57 lůžek, v roce 2016 byla obloženost zařízení ve výši 98,41 %. Výše úhrad za ubytování a stravu znázorňuje tabulka 11. Organizace také poskytuje fakultativní služby jako možnost tisku nebo kopírování v ceně 1 Kč za list formátu A4, dále telefonické hovory a dopravu osob s úhradou ve výši skutečných nákladů na tyto služby. Hlavním zdrojem financování v roce 2016 byly úhrady klientů za ubytování a stravu a také příspěvky na péči za poskytovanou péči klientům. Zřizovatel poskytl zařízení jako celku příspěvek na provoz v celkové výši 3 800 tis. Kč. Zařízení také získalo dotace měst Petřvald, Orlová a Havířov v celkové výši 215 tis. Kč. Výsledkem hospodaření domova pro seniory za rok 2016 byl zisk ve výši 8 tis. Kč, když celkové výnosy ve výši 17 946 tis. Kč převýšily celkové náklady ve výši 17 938 tis. Kč (Domov Březiny, © 2017).

Tab. 11. Ceník ubytování a stravy, Domov Březiny (Domov Březiny, © 2017)

Typ pokoje	Ubytování		Strava		Celkem	
	1 den	měsíčně	1 den	měsíčně	1 den	měsíčně
Jednolůžkový s vlastním soc. zařízením	195 Kč	5 850 Kč	155 Kč	4 650 Kč	350 Kč	10 500 Kč
Jednolůžkový se společným soc. zařízením	175 Kč	5 250 Kč	155 Kč	4 650 Kč	330 Kč	9 030 Kč
Dvoulůžkový s vlastním soc. zařízením	175 Kč	5 250 Kč	155 Kč	4 650 Kč	330 Kč	9 900 Kč
Dvoulůžkový se společným soc. zařízením	155 Kč	4 650 Kč	155 Kč	4 650 Kč	310 Kč	9 300 Kč

### Domov Jistoty, příspěvková organizace

Domov Jistoty je příspěvkovou organizací zřizovanou Moravskoslezským krajem. Mimo domov pro seniory organizace také provozuje domov se zvláštním režimem, chráněné bydlení a sociálně terapeutické dílny. Domov pro seniory, který se nachází v Bohumíně, je určen dospělým osobám od 65 let věku se sníženou soběstačností, včetně snížené soběstačností z důvodu chronického duševního onemocnění, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby. Kapacita zařízení je 20 lůžek. Ceník ubytování a stravy znázorňuje tabulka 12. Výše úhrady za poskytovanou péči je shodná s výší přiznaného příspěvku klienta. Klíčovým zdrojem financování v roce 2016 byly platby klientů za ubytování a stravu a také příspěvky na péči. Dalším významným zdrojem byly dotace Krajského Úřadu Moravskoslezského kraje a příspěvky zřizovatele. V roce 2016 byl výsledek hospodaření organizace jako celku z hlavní činnosti vyrovnaný, když náklady byly totožné s výnosy ve výši 33 444 tis. Kč. Organizace však zaznamenala zisk z doplňkové činnosti ve výši 134 tis. Kč (Domov Jistoty, © 2017).

Tab. 12. Ceník ubytování a stravy, Domov Jistoty (Domov Jistoty, © 2017)

Typ pokoje	Ubytování		Strava		Celkem	
	1 den	měsíčně	1 den	měsíčně	1 den	měsíčně
Jednolůžkový	155 Kč	4 650 Kč	160 Kč	4 800 Kč	315 Kč	9 450 Kč
Dvoulůžkový	140 Kč	4 200 Kč	160 Kč	4 800 Kč	300 Kč	9 000 Kč

### Domov seniorů Havířov, příspěvková organizace

Zřizovatelem domova pro seniory je město Havířov. Organizace poskytuje pobytové sociální služby typu domov pro seniory ve dvou zařízeních – středisko Luna a středisko Helios. Celková kapacita obou zařízení je 220 míst. Služba je poskytována seniorům starším 65 let, kteří z důvodu věku, tíživé sociální situace či nepříznivého zdravotního stavu potřebují trvalou pomoc. Výše úhrad za ubytování a stravu znázorňuje tabulka 13. Úhrada za poskytovanou péči je hrazena ve výši přiznaného příspěvku na péči klienta. Domov pro seniory také nabízí fakultativní služby. Jejich přehled a výše úhrad znázorňuje tabulka 14. Zdrojem financování jsou primárně platby klientů za ubytování a stravu a příspěvky na péči za poskytovanou péči. Nemałym podílem na financování se podílí také zřizovatel město Havířov. V roce 2016 se organizaci také podařilo získat dotaci Krajského úřadu Moravskoslezského kraje ve výši 11 611 tis. Kč. Bližší informace o hospodaření sociálního zařízení se nepodařilo zajistit (Domov seniorů Havířov, © 2014).

Tab. 13. Ceník ubytování a stravy, Domov seniorů Havířov (Domov seniorů Havířov, © 2014)

Typ pokoje	Ubytování		Strava		Celkem	
	1 den	měsíčně	1 den	měsíčně	1 den	měsíčně
Jednolůžkový	210 Kč	6 300 Kč	155 Kč	4 650 Kč	365 Kč	10 950 Kč
Dvoulůžkový	190 Kč	5 700 Kč	155 Kč	4 650 Kč	345 Kč	10 350 Kč

Tab. 14. Ceník fakultativních služeb, Domov seniorů Havířov (Domov seniorů Havířov, © 2014)

Fakultativní služba	Výše úhrady
Používání televizního přijímače	135 Kč/měsíc
Revize elektrospotřebiče	Dle skutečných nákladů
Telefonní hovory	Dle vyúčtování služeb

Internetové připojení	50 Kč/měsíc
Údržba soukromého majetku uživatele	40 Kč/30minut
Dobíjení elektrického skútru uživatele	20 Kč/měsíc
Kopírování – formát A4	2 Kč/list
Zapůjčení chodítka s loketními nebo podpažními opěrkami	5 Kč/den
Zapůjčení mechanického invalidního vozíku	10 Kč/den

### **Domov Vesna, příspěvková organizace**

Zřizovatelem Domova Vesna je město Orlová. Kapacita zařízení, které poskytuje pobytové sociální služby seniorům nad 65 let, je 184 míst. Ubytování je zajištěno ve dvoupokojové obytné jednotce, ve které má každý uživatel samostatný jednolůžkový pokoj. Výše úhrady za ubytování činí 190 Kč za den, měsíčně je tato částka ve výši 5 700 Kč. Úhrada za stravu je účtována ve výši 145 Kč denně, respektive 4 350 Kč měsíčně. Celková měsíční úhrada za ubytování a stravu je ve výši 10 050 Kč. Úhrada za poskytovanou péči je hrazena ve výši přiznaného příspěvku na péči klienta. Nejvýznamnějším zdrojem financování v roce 2016 byly platby klientů za ubytování a stravu a příspěvky na péči, které organizaci náleží za poskytovanou péči. Celková výše těchto zdrojů byla 25 671 tis. Kč. Dalším významným zdrojem byl příspěvek zřizovatele organizace a dotace Krajského úřadu Moravskoslezského kraje. V roce 2016 celkové výnosy organizace ve výši 37 786 tis. Kč převýšily celkové náklady ve výši 37 702 tis. Kč a vznikl tak zisk ve výši 84 tis Kč.

### **Dům seniorů Pohoda, o.p.s.**

Domov seniorů Pohoda poskytuje pobytové služby seniorům nad 65 let, kteří mají sníženou soběstačnost zejména z důvodu věku, zdravotního a sociálního stavu, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby. Kapacita zařízení je 31 lůžek, umístěných v jednolůžkových a dvoulůžkových pokojích, vybavených sociálním zařízením. Výše úhrad za ubytování a stravu znázorňuje tabulka 15. Úhrada za poskytovanou péči je hrazena ve výši klientova přiznaného příspěvku na péči. Nejvýznamnějším zdrojem financování jsou platby klientů za ubytování a stravu a příspěvky na péči, které organizaci náleží za poskytovanou péči. Organizace se aktivně zapojuje do dotačních a grantových programů. Díky tomu v roce 2014 získala dotace Krajského úřadu Moravskoslezského kraje, města Orlové, Úřadu práce ČR i Evropského fondu pro regionální rozvoj v celkové výši 1 979 tis. Kč. Dostupná data z roku 2014

ukazují, že výsledkem hospodaření byl zisk ve výši 110 tis. Kč, když celkové výnosy ve výši 8 580 tis. Kč převýšily celkové náklady ve výši 8 470 tis. Kč (Dům seniorů Pohoda, © 2017).

Tab. 15. Ceník ubytování a stravy, Dům seniorů Pohoda (Dům seniorů Pohoda, © 2017)

Typ pokoje	Ubytování		Strava		Celkem	
	1 den	měsíčně	1 den	měsíčně	1 den	měsíčně
Jednolůžkový	187 Kč	5 610 Kč	142 Kč	4 260 Kč	329 Kč	9 870 Kč
Dvoulůžkový	152 Kč	4 560 Kč	142 Kč	4 260 Kč	294 Kč	8 820 Kč

### GrandPark Havířov a.s.

GrandPark Havířov je akciová společnost, poskytující mimo domov pro seniory také odlehčovací služby a domov se zvláštním režimem, určený pro osoby s chronickým duševním onemocněním. Kapacita domova pro seniory je 38 lůžek, určených pro osoby, kteří mají sníženou soběstačnost z důvodu věku. Ubytování je poskytováno ve dvoulůžkových pokojích s vlastní bezbariérovou koupelnou, TV a moderní zdravotní elektricky polohovatelnou postelí. Stravování je zajištěno 5x denně z vlastního stravovacího zařízení. Bližší informace o cenách za poskytované služby, či hospodaření organizace se ani po přímém oslovení nepodařilo zajistit. Vzhledem k tomu, že se jedná o soukromé zařízení, se dá předpokládat, že výše úhrad za ubytování a stravu budou v maximální možné výši, kterou reguluje zákon o sociálních službách.

### Charitní dům pokojného stáří sv. Františka v Bohumíně

Poskytovatelem domova pro seniory je Charita Bohumín. Kromě provozování domova pro seniory Charita Bohumín také provozuje odlehčovací služby, nízkoprahové denní centrum pro osoby bez přístřeší, noclehárnu pro osoby bez přístřeší, charitní šatník, občanskou poradnu a půjčovnu ošetrovatelských pomůcek. Charitní dům pokojného stáří svatého Františka je určen pro osoby starší 65 let, jimž zdravotní stav omezuje jejich soběstačnost v základních životních úkonech. Kapacita zařízení činí 18 lůžek, které jsou situovány v jednolůžkových a dvoulůžkových pokojích s vlastním sociálním zařízením. Výše úhrad za poskytnuté ubytování a stravu shrnuje tabulka 16. Nejvýznamnějším zdrojem financování za rok 2015 byly platby klientů za ubytování a stravu a příspěvky na péči klientů za poskytovanou péči v celkové výši 3 056 tis. Kč. Dalším významným zdrojem financování byla dotace poskytnutá Krajským úřadem Moravskoslezského kraje ve výši

1 494 tis. Kč. Hospodářská činnost v roce 2015 však byla ztrátová. Celkové náklady ve výši 5.710 tis. Kč převyšovaly celkové výnosy ve výši 5 588 tis., což znamenalo ztrátu ve výši - 122 tis. Kč (Charita Bohumín, © 2017).

Tab. 16. Ceník ubytování a stravy, Charitní dům pokojného stáří sv. Františka (Charita Bohumín, © 2017)

Typ pokoje	Ubytování		Strava		Celkem	
	1 den	měsíčně	1 den	měsíčně	1 den	měsíčně
Jednolůžkový	200 Kč	6 000 Kč	130	3 900 Kč	320 Kč	9 900 Kč
Dvoulůžkový	180	5 400 Kč	130	3 900 Kč	300 Kč	9 300 Kč

### Charitní dům pokojného stáří

Poskytovatelem domova pro seniory je Charita Český Těšín. Mimo provozování domova pro seniory Charita Český Těšín také poskytuje odborné sociální poradenství, pečovatelskou službu, charitní asistenci, půjčovnu kompenzačních pomůcek, dále provozuje charitní dům pro matky v tísní, denní centrum pro seniory, nízkoprahové zařízení pro děti a mládež, středisko sociální rehabilitace a charitní bazar. Charitní dům pokojného stáří, který se nachází v Českém Těšíně, je určen pro mladší i starší seniory, kteří mají sníženou soběstačnost v základních životních úkonech. Kapacita tohoto sociálního pobytového zařízení je 24 lůžek. Výše úhrad za poskytované ubytování a stravu znázorňuje tabulka 17. Úhrada za poskytovanou péči je ve výši příspěvku na péči klienta. Domov pro seniory také nabízí fakultativní služby jako nákup potravin a hygienických potřeb, zpoplatněn částkou 5 Kč, akutní donášku léků, zpoplatněnou částkou 5 Kč nebo využití kabelové televize za úhradu ve výši 47 Kč měsíčně. Nejvýznamnějším zdrojem financování za rok 2015 byly platby klientů za ubytování a stravu a příspěvky na péči klientů za poskytovanou péči. Zařízení se také podařilo získat dotaci od Krajského úřadu Moravskoslezského kraje ve výši 1 214 tis. Kč. Náklady Charitního domu pokojného stáří v roce 2015 činily celkem 10 342 tis. Kč. Celkový výsledek hospodaření samotného domova pro seniory se nepodařilo zjistit. Charita Český Těšín, jakožto poskytovatel domova pro seniory, vykázal zisk ve výši 2 336 tis. Kč, když celkové výnosy ve výši 32 774 tis. Kč převýšily celkové náklady ve výši 30 438 tis. Kč (Charita Český Těšín, © 2017).

Tab. 17. Ceník ubytování a stravy, Charitní dům pokojného stáří (Charita Český Těšín, © 2017)

Typ pokoje	Ubytování		Strava		Celkem	
	1 den	měsíčně	1 den	měsíčně	1 den	měsíčně
Jednolůžkový	210 Kč	6 300 Kč	130 Kč	3 900 Kč	340 Kč	10 200 Kč
Dvoulůžkový	170 Kč	5 100 Kč	130 Kč	3 900 Kč	300 Kč	9 000 Kč
Třílůžkový	150 Kč	4 500 Kč	130 Kč	3 900 Kč	280 Kč	8 400 Kč

### Nový Domov, příspěvková organizace

Nový domov je příspěvkovou organizací, jejíž zřizovatelem je Moravskoslezský kraj. Organizaci provozuje domov se zvláštním režimem a domov pro seniory, jehož kapacita činí 62 míst. Domov pro seniory je určen osobám od 65 let, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné osoby, kterou již nelze zajistit v domácím prostředí. Výše úhrad za poskytnuté ubytování a stravu znázorňuje tabulka 18. Poskytovanou podporu a péči uživatel hradí ve výši přiznaného příspěvku na péči. Kromě příspěvku od zřizovatele ve výši 25 066 tis. Kč se v roce 2016 organizaci podařilo získat dotace okolních měst a obcí v celkové výši 528 tis. Kč. V témže roce firma vykázala vyrovnaný hospodářský výsledek, když celkové náklady i výnosy dosáhly výše 62 900 tis. Kč (Nový Domov, © 2017).

Tab. 18. Ceník ubytování a stravy, Nový Domov (Nový Domov, © 2017)

Typ pokoje	Ubytování		Strava		Celkem	
	1 den	měsíčně	1 den	měsíčně	1 den	měsíčně
Jednolůžkový se soc. zařízením	190 Kč	5 700 Kč	136 Kč	4 080 Kč	326 Kč	9 780 Kč
Jednolůžkový	165 Kč	4 950 Kč	136 Kč	4 080 Kč	301 Kč	9 030 Kč
Dvoulůžkový se soc. zařízením	165 Kč	4 950 Kč	136 Kč	4 080 Kč	301 Kč	9 030 Kč
Dvoulůžkový	155 Kč	4 650 Kč	136 Kč	4 080 Kč	291 Kč	8 730 Kč

### Gerontocentrum ČČK, nestátní zařízení sociální péče

Poskytovatelem sociálního zařízení je Oblastní spolek Českého červeného kříže Karviná. Gerontocentrum kromě domova pro seniory poskytuje také odlehčovací služby. Domov pro seniory, který se nachází v Českém Těšíně, je určen pro osoby starší 80 let, kteří již nemohou ze sociálních či zdravotních důvodů žít ve svém domácím prostředí. Kapacita

domova pro seniory je 32 lůžek, která jsou umístěna v jednolůžkových, dvoulůžkových i třílůžkových pokojích. Ceník za poskytnutí ubytování a stravy shrnuje tabulka 19. Podrobné údaje o financování zařízení a hospodářském výsledku se nepodařilo zajistit. Z dohledatelných údajů lze konstatovat, že zařízení se daří získat dotace od Krajského úřadu Moravskoslezského kraje, které za rok 2016 byly ve výši 2 661 000 Kč (Gerontocentrum, © 2008).

Tab. 19. Ceník ubytování a stravy, Gerontocentrum (Gerontocentrum, © 2008)

Typ pokoje	Ubytování		Strava		Celkem	
	1 den	měsíčně	1 den	měsíčně	1 den	měsíčně
Jednolůžkový	160 Kč	4 800 Kč	140 Kč	4 200 Kč	300 Kč	9 000Kč
Dvoulůžkový	120 Kč	3 600 Kč	140 Kč	4 200 Kč	260 Kč	7 800 Kč
Třílůžkový	110 Kč	3 300 Kč	140 Kč	4 200 Kč	250 Kč	7 500 Kč

### Senior domy Pohoda Český Těšín a.s.

Společnost, mimo domovy pro seniory, provozuje také domov se zvláštním režimem, určený pro osoby s demencí. Celková kapacita domova pro seniory čítá 50 lůžek. Cena za jeden den ubytování činí 210 Kč, měsíčně se jedná o částku 6 300 Kč. Jednodenní stravování je účtováno částku 170 Kč, měsíčně se jedná o částku 5 100 Kč. Fakultativní službou je pronájem kabelové přípojky TV za 180 Kč měsíčně. Užívání elektrického spotřebiče na pokoji je zpoplatněno částkou 50 Kč za 1 spotřebič. Bližší informace o zdrojích financování, či hospodářském výsledku zařízení neposkytl (Senior domy Pohoda, © 2017).

### Domovy pro seniory Slezské Humanity, obecně prospěšné společnosti

Slezská Humanita, obecně prospěšná společnost poskytuje zdravotnické, sociální a doplňkové služby. Mimo provozování domovů pro seniory tato společnost také poskytuje domácí péči, zdravotní péči v domovech pro seniory, mobilní hospic, půjčovnu zdravotnických a ortopedických pomůcek, Senior program aktivního stáří, Rodinný program, služby osobní asistence, pečovatelské služby a odborné sociální poradenství. Zařízení provozuje celkem čtyři pobytové sociální zařízení typu domov pro seniory. Jedná se o domov pro seniory v Českém Těšíně, v Horní Suché, v Karviné a v Orlové s celkovou kapacitou 155 lůžek. Pro všechna zařízení je stanoven jednotný ceník, který shrnuje tabulka 20. Pro klienty domovů pro seniory zařízení poskytuje také fakultativní služby. Fakultativní služby včetně výše úhrady za poskytnutí fakultativní služby znázorňuje



tabulka 21. Nejvýznamnějším zdrojem financování za rok 2015 byly platby klientů za ubytování a stravu a příspěvky na péči za poskytovanou péči. Dalším významným zdrojem byly dotace Krajského úřadu Moravskoslezského kraje, měst a obcí. Dle výkazu zisku a ztrát byly celkové náklady 54 033 tis. Kč a celkové výnosy 54 817 tis. Kč. Slezská humanita tedy za rok 2015 vytvořila zisk ve výši 784 tis. Kč (Slezská Humanita, © 2014).

Tab. 20. Ceník ubytování a stravy, Slezská Humanita (Slezská Humanita, © 2014)

Typ pokoje	Ubytování		Strava		Celkem	
	1 den	měsíčně	1 den	měsíčně	1 den	měsíčně
Jednolůžkový s příslušenstvím	200 Kč	6 000 Kč	157 Kč	4 710 Kč	357 Kč	10 710 Kč
Jednolůžkový bez příslušenství	190 Kč	5 700 Kč	157 Kč	4 710 Kč	347 Kč	10 410 Kč
Dvoulůžkový	180 Kč	5 400 Kč	157 Kč	4 710 Kč	337 Kč	10 110 Kč
Třílůžkový	175 Kč	5 250 Kč	157 Kč	4 710 Kč	332 Kč	9 960 Kč
Vícenolůžkový	170 Kč	5 100 Kč	157 Kč	4 710 Kč	327 Kč	9 810 Kč

Tab. 21. Ceník fakultativních služeb, Slezská Humanita

Fakultativní služba	Výše úhrady
Užívání vlastní nebo zapůjčené TV na pokoji	100 Kč/měsíc
Užívání vlastního nebo zapůjčeného rádia na pokoji	35 Kč/ měsíc
Užívání vlastního PC na pokoji	100 Kč/měsíc
Užívání vlastní rychlovarné konvice na pokoji	30 Kč/měsíc
Užívání vlastní mikrovlnné trouby na pokoji	20 Kč/měsíc
Užívání vlastní ledničky na pokoji	100 Kč/měsíc
Hovorné za použití telefonu	Dle vyúčtování služeb
Doprava služebním vozem	V době od 8.00-14.00 zdarma
Individuální nákup v rámci centrálního dovozu	Zdarma
Černobíle kopírování – formát A4	2 Kč

## 4.2 PEST analýza

### 4.2.1 Politické a právní faktory prostředí

System sociální péče je ovlivňován především zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách a vyhláškou č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. Mezi nejdůležitější ustanovení tohoto zákona, která mají zásadní vliv na vznik a provoz pobytového zařízení pro seniory, patří ustanovení o registraci poskytovatele sociálních služeb, o standardech kvality sociálních služeb, o inspekci poskytování sociálních služeb, o smlouvě o poskytování sociálních služeb a o příspěvku na péči.

Dle zákona musí poskytovatel sociálních služeb ještě před zahájením své činnosti prokázat, že splňuje základní podmínky zejména hygienického, technického, materiálního, personálního i odborného charakteru, které mu umožní poskytovat sociální služby v požadovaném rozsahu a kvalitě. Registrujícím orgánem je příslušný krajský úřad, případně Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky. Základní podmínkou registrace je podání písemné žádosti o registraci. Základní náležitosti, které musí obsahovat písemná žádost o registraci, jsou:

- název a místo poskytování sociálních služeb,
- druhy poskytovaných sociálních služeb,
- okruh osob, pro které je sociální služba určena, včetně věkové hranice nebo druhu zdravotního postižení,
- popis realizace poskytování sociálních služeb,
- popis personálního zajištění poskytovaných sociálních služeb,
- časový rozsah poskytování sociálních služeb,
- kapacita poskytovaných sociálních služeb,
- plán finančního zajištění sociálních služeb,
- způsob zajištění zdravotní péče,
- den započetí poskytování sociálních služeb.

Dalšími podmínkami pro udělení registrace je odborná způsobilost a bezúhonnost všech fyzických osob, které budou přímo poskytovat sociální služby, zajištění hygienických podmínek, vlastnické nebo jiné právo k objektu, v němž budou poskytovány sociální služby a zajištění personálních, materiálních a technických podmínek odpovídajících druhu

poskytovaných sociálních služeb. Poskytovatel je také povinen v rámci registrace doložit potvrzení o uzavření pojistné smlouvy pro případ odpovědnosti za škodu, způsobenou při poskytování sociálních služeb.

Každý registrovaný poskytovatel sociálních služeb je ze zákona povinen dodržovat standardy kvality sociálních služeb. Standardy kvality jsou souborem kritérií, jejichž prostřednictvím je definována úroveň kvality poskytování sociálních služeb. Vyhláška č. 505/2006 Sb. stanovuje celkem 15 oblastí standardů kvality sociálních služeb, které si musí jednotliví poskytovatelé rozpracovat dle svých podmínek. Mezi základní oblasti standardů sociálních služeb patří cíle a způsoby poskytování sociálních služeb, ochrana práv osob, jednání se zájemcem o sociální službu, smlouva o poskytování sociální služby, individuální plánování průběhu sociální služby, dokumentace o poskytování sociální služby, stížnosti na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby, návaznost poskytované sociální služby na další dostupné zdroje, personální a organizační zajištění sociální služby, profesní rozvoj zaměstnanců, místní a časová dostupnost poskytované sociální služby, informovanost o poskytované sociální službě, prostředí a podmínky, nouzové a havarijní situace a zvyšování kvality sociální služby. Dodržování standardů kvality je ověřováno inspekcí kvality sociálních služeb formou státní kontroly.

Zákon o sociálních službách dále stanovuje základní náležitosti, které musí obsahovat smlouva mezi poskytovatelem a uživatelem sociálních služeb. Jedná se o označení smluvních stran, druh sociální služby, rozsah poskytování sociální služby, místo a čas poskytování sociální služby, ujednání o dodržování vnitřních pravidel stanovených poskytovatelem pro poskytování sociálních služeb, výpovědní důvody a výpovědní lhůty, dobu platnosti smlouvy, a především výši úhrady za sociální služby. V rámci pobytových sociálních služeb poskytovaných v domovech pro seniory hradí osoba ubytování, stravu a péči poskytovanou ve sjednaném rozsahu. Maximální částka za poskytnutí ubytování, včetně praní a drobných oprav prádla činí 210 Kč denně a maximální částka za poskytnutí celodenní stravy v minimálním rozsahu 3 hlavních jídel činí 170 Kč denně. Při třicetidenním kalendářním měsíci tak bude uhrazena částka ve výši 11 400 Kč. Ze zákona však vyplývá, že po úhradě ubytování a stravy musí osobě zůstat alespoň 15 % jejího příjmu. Poskytovatel sociální služby se však může dohodnout na spoluúčasti na úhradě nákladů s osobou blízkou osobě, které je sociální služba poskytována. Úhrada za péči, mimo ubytování a stravu, se stanoví ve výši přiznaného příspěvku na péči. Jak už bylo

popsáno v teoretické části, příspěvek na péči náleží osobám, závislým na pomoci jiné fyzické osoby. Náklady na příspěvek na péči se hradí ze státního rozpočtu. Výše příspěvku se odvíjí od stupně závislosti osoby závislé na pomoci jiné fyzické osoby. Stupně závislosti se rozlišují podle počtu základních životních potřeb, které již osoba není schopna samostatně zvládat. Jedná se o základní životní potřeby jako je mobilita, orientace, komunikace, stravování, oblékání a obouvání, tělesná hygiena, výkon fyziologické potřeby, péče o zdraví, osobní aktivity a péče o domácnost. Tabulka 22 znovu znázorňuje jednotlivé stupně závislosti a výši příspěvku, na který má osoba s daným stupněm závislosti nárok (Zákon č. 108/2006 Sb.).

Tab. 22. Stupně závislosti a výše příspěvku (Zákon č. 108/2006 Sb.)

Stupeň závislosti	Výše příspěvku
Stupeň I – lehká závislost	880 Kč
Stupeň II – středně těžká závislost	4 400 Kč
Stupeň III – těžká závislost	8 800 Kč
Stupeň IV – úplná závislost	13 200 Kč

#### 4.2.2 Ekonomické faktory prostředí

Jedním z nejdůležitějších ekonomických ukazatelů, který má spojitost s řešenou problematikou, je výše starobního důchodu. Starobní důchod obvykle představuje jediný příjem seniora, prostřednictvím kterého hradí pobytové sociální služby. Tabulka 23 znázorňuje vývoj průměrného starobního důchodu v letech 2010–2015.

Tab. 23. Průměrná výše starobního důchodu v České republice v Kč (ČSÚ, © 2015)

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ženy	9 204	9 599	9 797	9 970	10 065	10 316
Muži	11 254	11 714	11 962	12 165	12 274	12 566
Celkem	10 138	10 567	10 793	10 985	11 090	11 363

Ačkoliv průměrná výše starobního důchodu má rok od roku vzestupnou tendenci, nepokryje veškeré výdaje spojené s pobytem v domově pro seniory. Důvodem je zákonem stanovená podmínka zůstatku příjmu ve výši 15 % po uhrazení ubytování a stravy. Již dříve bylo zmíněno, že se poskytovatel sociálních služeb může dohodnout na spoluúčasti

financování nákladů s osobou blízkou. S touto skutečností souvisí i růst průměrných hrubých mezd, který zvyšuje pravděpodobnost finanční pomoci např. dětí nebo jiných příbuzných seniorů, využívajících pobytové sociální služby. Růst průměrných hrubých mezd znázorňuje tabulka 24.

Tab. 24. Průměrná měsíční hrubá mzda v letech 2010-2015 v Kč (ČSÚ, © 2017)

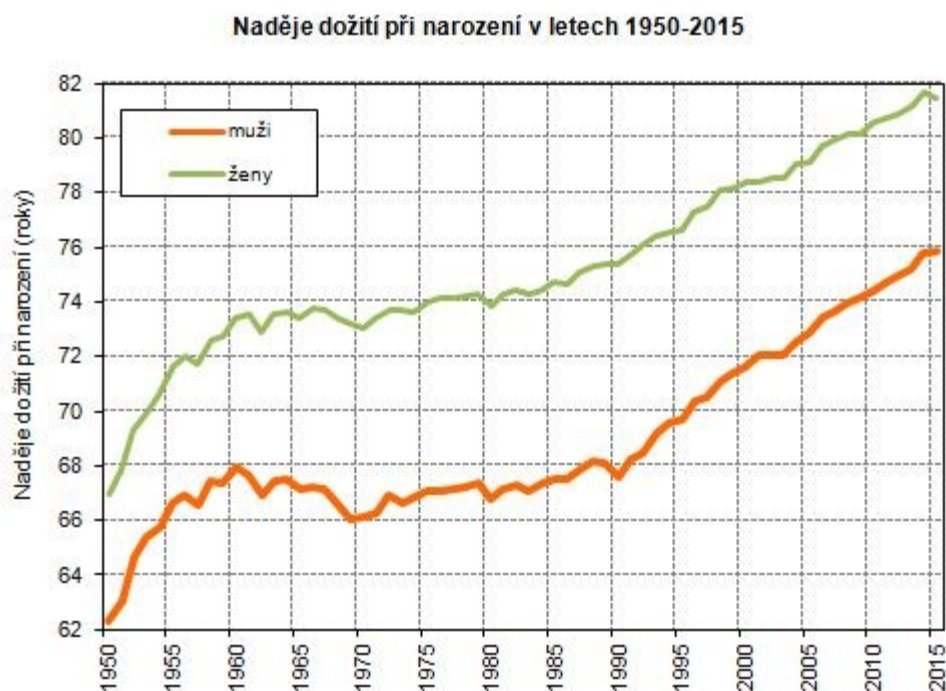
Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ø hrubá mzda	23 864	24 455	25 067	25 035	25 768	26 467

#### 4.2.3 Sociální faktory prostředí

Analýza sociálních faktorů prostředí, vzhledem k řešené problematice, spočívá především v rozboru demografických dat. Nejcharakterističtější rysem demografického vývoje ČR je pokračující stárnutí populace. Z demografického hlediska, stárnutí populace znamená zvyšování počtu a podílu osob ve věku nad 65 let na úkor velikosti mladších věkových skupin (Rabušic, 1993, s. 24). Tabulka 25 znázorňuje procentuální nárůst počtu obyvatel ve věkové kategorii 65+ v letech 2006-2015. Z dat ČSÚ vyplývá, že se demografická struktura obyvatel mění v důsledku nižší míry porodnosti a zvyšující se naděje dožití.

Tab. 25. Vývoj počtu obyvatel dle věkových struktur v letech 2006-2015(ČSÚ, © 2017)

Rok	Počet obyvatel dle věkové struktury					
	0-14		15-64		65+	
	tis.	%	tis.	%	tis.	%
2006	1 480	14,4	7 325	71,2	1 482	14,4
2007	1 477	14,2	7 391	71,2	1 513	14,6
2008	1 480	14,1	7 431	71,0	1 556	14,9
2009	1 494	14,2	7 414	70,6	1 599	15,2
2010	1 518	14,4	7 379	70,1	1 636	15,5
2011	1 541	14,7	7 263	69,1	1 701	16,2
2012	1 560	14,8	7 188	68,4	1 768	16,8
2013	1 577	15,0	7 109	67,6	1 826	17,4
2014	1 601	15,2	7 057	67,0	1 880	17,8
2015	1 624	15,4	6 998	66,3	1 932	18,3



Obr. 1 Naděje dožití při narození v letech 1950-2015 (ČSÚ, © 2017)

Populační prognózy napovídají, že trend stárnutí populace bude pokračovat i v budoucnu. Burcin s Kučerou (2010) v rámci projektu Prognóza populačního vývoje České republiky na období 2008-2070 predikují budoucí vývoj početního stavu a pohlavně věkové struktury obyvatelstva České republiky ve třech variantách. Tabulka 26 prezentuje střední variantu, představující v době sestavení prognózy nejpravděpodobnější perspektivu vývoje.

Tab. 26. Prognóza vývoje obyvatelstva České republiky do roku 2070, střední varianta (Burcin, Kučera, 2010)

Rok	2008	2015	2030	2045	2060	2070
<b>Obyvatelstvo celkem (v tis.)</b>	10 467,5	10 721,9	11 072,4	11 166,8	11 183,1	11 101,8
<b>Muži</b>	5 136,4	5 270,1	5 452,3	5 515,0	5 531,8	5 502,0
<b>Ženy</b>	5 331,2	5 451,8	5 620,1	5 651,8	5 651,3	5 599,8
<b>Věková struktura (v %)</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<b>0-14</b>	14,1	15,6	14,6	14,2	14,4	14
<b>15-64</b>	71	66,3	63,1	58,2	55,8	57,3
<b>65+</b>	14,9	18,1	22,3	27,6	29,8	28,7

Dalším důležitým ukazatelem v souvislosti s analýzou sociálního prostředí jsou počty lůžek v zařízeních sociální péče. Do roku 2006 česká legislativa rozlišovala domovy důchodců, penzióny pro důchodce a bytové jednotky s pečovatelskou službou. Od roku 2007, v souvislosti s přijetím zákona o sociálních službách, došlo ke změně členění a značení druhu zařízení sociálních služeb a jednotlivá data na sebe nenavazují. Tabulka 27 uvádí počty lůžek v domovech pro seniory v letech 2008–2015. Na konci roku 2015 bylo k dispozici celkem 37 200 lůžek ve 496 domovech pro seniory. Aktuální data z registru poskytovatelů sociálních služeb hovoří až o 528 domovech pro seniory.

*Tab. 27. Kapacita domovů pro seniory v letech 2008-2015, včetně využití (ČSÚ, © 2017)*

Rok	Lůžka	Využití v %
2008	37 506	95,8
2009	37 272	95,8
2010	37 818	95,7
2011	37 616	97,1
2012	37 477	96,6
2013	38 091	96,1
2014	37 327	96,1
2015	37 200	96,6

Z tabulky je patrné, že se počty lůžek v podstatě nemění. Údaje o využití lůžek jsou zkrácené skutečností, že se data sbírají vždy na konci roku v jeden den, údaj se tak vztahuje pouze k jednomu konkrétnímu dni. Prakticky však bývá obsazenost lůžek, tzv. obložnost, stoprocentní. Stoprocentní využití kapacit zařízení podkládají i data o neuspokojených žadatelích o umístění v domovech pro seniory. Tabulka 28 znázorňuje nárůst počtu neuspokojených žadatelů v letech 2008-2015. Tabulka 29 srovnává počet klientů domovů pro seniory s počty neuspokojených žadatelů krajích v roce 2015. Moravskoslezský kraj se drží v obou skupinách na předních příčkách.

*Tab. 28. Neuspokojení žadatelé o umístění v domově pro seniory v ČR (ČSÚ, © 2017)*

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Neuspokojení žadatelé</b>	48 131	52 953	63 913	60 769	58 490	60 809	63 390	64 058

Tab. 29. Klienti domovů pro seniory a neuspokojení žadatelé dle krajů v roce 2015

(ČSÚ, © 2017)

Územní jednotka	Počet klientů	Neuspokojení žadatelé
Praha	2 351	6 397
Středočeský kraj	4 943	8 685
Jihočeský kraj	2 940	4 191
Plzeňský kraj	1 729	3 481
Karlovarský kraj	830	204
Ústecký kraj	3 327	4 163
Liberecký kraj	925	1 165
Královehradecký kraj	2 283	2 583
Pardubická kraj	2 000	1 695
Kraj Vysočina	2 121	3 353
Jihomoravský kraj	2 881	11 965
Olomoucký kraj	2 497	3 740
Zlínský kraj	2 579	5 996
<b>Moravskoslezský kraj</b>	<b>4 538</b>	<b>6 440</b>
<b>ČR</b>	<b>35 944</b>	<b>64 058</b>

#### 4.2.4 Technologické faktory prostředí

Technologický pokrok v oblasti sociálních služeb může být představován například neustálým vývojem různých zdravotnických a kompenzačních pomůcek, využitelných v domovech pro seniory, jako například polohovací postele nebo toaletní křesla. Pro samotný vznik domova pro seniory však tato oblast zásadní význam nemá.

### 4.3 Porterův model konkurenčních sil

#### 4.3.1 Stávající konkurence

##### Počet konkurentů v oblasti

Registr poskytovatelů sociálních služeb zaznamenává k 28.2.2017 v okrese Karviná celkem 18 sociálních pobytových zařízení typu domov pro seniory s celkovým počtem



1021 lůžek. Důkladnější rozbor ukazuje, že těchto 18 zařízení provozuje 14 různých provozovatelů.

### **Velikost konkurentů**

Kapacita domovů pro seniory v rámci okresu Karviná je velmi různorodá. Minimální počet nabízených lůžek je 18, maximální počet je 184. Celkový počet všech lůžek všech domovů pro seniory v rámci okresu Karviná činí 1021 lůžek.

### **Velikost trhu**

Okres Karviná, měl k 1. 1. 2016 celkem 253 518 obyvatel. Věkovou skupinu 65 a více let tvořilo celkem 46 693 osob. Statisticky tak při celkovém počtu 1021 lůžek na jedno lůžko připadá 47 seniorů.

### **Cena za ubytování**

Cena za ubytování je regulována zákonem o sociálních službách. V jednotlivých pobytových zařízeních jsou nastaveny různé ceny za ubytování podle typu nabízeného pokoje. Ceny se také liší v závislosti na typu zřizovatele. Zpravidla soukromí poskytovatelé mají nastavené vyšší ceny než příspěvkové organizace, jejíž zřizovatelem je obec nebo kraj. Samotné ceny různých poskytovatelů se pohybují v rozmezí 120–210 Kč za 1 ubytovací den. Za jeden kalendářní měsíc v rozsahu třiceti dní se tedy cena pohybuje v rozmezí 3 600 - 6 300 Kč.

### **Cena za stravu**

Cena za stravu je také regulována zákonem o sociálních službách. Domovy pro seniory nabízí celodenní stravu za úhradu ve výši od 130 do 170 Kč. Celková částka za kalendářní měsíc se tedy pohybuje od 3 900 do 5 100 Kč. V celodenním stravování je obvykle zahrnuto 3-5 jídel, přičemž si klienti mohou vybrat z různých typů diet jako je běžná racionální, diabetická nebo dieta s omezením tuku.

### **Cena za přímou péči**

Cena za přímou obslužnou péči se rovná výši přiznaného příspěvku na péči. Klient, který vyžaduje přímou péči tedy hradí částku od 880 do 13 200 Kč dle stupně své závislosti na pomoci jiné fyzické osoby.

### **Cena za fakultativní služby**

Domovy pro seniory poskytují různé fakultativní služby. Nejčastěji se jedná o poskytnutí přípojky k vlastní TV. Cena za tuto službu se pohybuje v rozmezí od 135 do 180 Kč měsíčně. Využití dalšího vlastního elektrospotřebiče je zpoplatněno částkou cca 50 Kč.

#### **4.3.2 Hrozba vstupu nových konkurentů**

Vzhledem ke všeobecně známému trendu, kterým je stárnutí populace v protikladu k nedostatečné kapacitě zařízení, se vstup nových konkurentů na trh dá předpokládat. Pomyslné bariéry vstupu na trh mohou představovat legislativní normy, zejména pak požadavek na registraci pobytového zařízení, vstupní kapitál, provozně technické požadavky, či požadavky na personální zabezpečení. Impuls pro vznik nových konkurentů může představovat vidina zisku nenárokové dotace v rámci programu na podporu poskytování sociálních služeb, jejímž vyhlášovatelem je Moravskoslezský kraj.

#### **4.3.3 Hrozba substitutů**

Substituty domovů pro seniory existují v různých podobách. Jedná se však o substituty ne zcela totožné, protože neposkytují dlouhodobé pobytové služby. Jde především o ambulantní nebo terénní služby jako je osobní asistence, pečovatelské služby, centra denních služeb a denní stacionáře. Odlehčovací služby a týdenní stacionáře pak poskytují i krátkodobé pobytové služby.

#### **4.3.4 Síla zákazníků**

S ohledem na převyšující poptávku nad nabídkou pobytových sociálních služeb typu domov pro seniory v celé České republice lze konstatovat, že vyjednávací síla zákazníku je poměrně nízká. Toto tvrzení dokazuje 64 058 neuspokojených žádostí v rámci České republiky, respektive 6 440 neuspokojených žádostí v rámci Moravskoslezského kraje v roce 2015. Jistý problém může představovat nastavená cena za poskytnuté služby soukromých provozovatelů domovů pro seniory. Ta je zpravidla vyšší než ceny zařízení, jejíž zřizovatelem je obec nebo kraj. Proto bude vhodné zaměřit se na kvalitu poskytovaných služeb, informovanost potenciálních klientů i jejich rodinných příslušníků a celkově na image sociálního zařízení.

#### 4.3.5 Síla dodavatelů

Základní službou, kterou domov pro seniory poskytuje, je kromě ubytování také poskytnutí celodenního stravování. Z tohoto důvodu lze za důležitého potenciálního dodavatele označit dodavatele potravin nebo hotového jídla. Vzhledem k široké koncentraci prodejen potravinářského zboží i dodavatelů teplé stravy v rámci okresu Karviná lze však považovat jejich vyjednávací sílu za nevýznamnou. Stejně tak nemají významnou pozici dodavatelé zdravotnických a hygienických pomůcek. Na trhu existuje dostatek dodavatelů těchto pomůcek nabízejících bezplatné dodání do 24 hodin.

#### 4.4 SWOT analýza

Na základě výše uvedených analýz byla vytvořena SWOT analýza. V rámci SWOT analýzy jsou uvedeny pouze externí příležitosti a hrozby, lze ji tedy označit jako OT analýzu. Vzhledem k tomu, že pobytové zařízení pro seniory reálně neexistuje, interní silné a slabé stránky této organizace nelze hodnotit.

Tab. 30. SWOT (OT) analýza (vlastní zpracování)

SWOT	Pozitivní	Negativní
	<p><b>Příležitosti / Opportunities</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stárnutí populace</li> <li>• Poptávka převyšuje nabídku</li> <li>• Poskytnutí příspěvku na péči</li> <li>• Rostoucí výše starobního důchodu</li> <li>• Rostoucí výše průměrných hrubých mezd</li> <li>• Poskytované dotace</li> </ul>	<p><b>Hrozby / Threats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Změna legislativy</li> <li>• Snížení příspěvku na péči</li> <li>• Navyšující se věk odchodu do penze</li> <li>• Nenárokové dotace</li> <li>• Vstup nové konkurence, zřizované krajem, obcí</li> </ul>
<b>Externí</b>		

Na straně příležitostí dominuje prokazatelné stárnutí populace. Stejně tak jako přibývá seniorů, přibývá i počet neuspokojených žadatelů o umístění v pobytovém sociálním zařízení z kapacitních důvodů. Další příležitostí je poskytovaný příspěvek na péči ze strany státu, který má rostoucí tendenci. Z ekonomických faktorů je příležitostí také růst starobních důchodů jakožto příjmu seniorů, ze kterého si hradí ubytování a stravu

poskytovanou v pobytovém sociálním zařízení. Stejně tak i růst hrubých mezd má svůj význam, kdy rodinní příslušníci většinou finančně podporují své rodiče a přispívají jim na úhradu za poskytované služby. Další příležitostí jsou také různé dotační programy, které ovšem mohou znamenat i jistou hrozbu, provozní dotace jako obecně nenárokové a organizace si nemůže být stoprocentně jistá, zda dotaci získá. Nejvýznamnější podíl na straně hrozeb má změna legislativy. Zákonodárci mohou snížit příspěvek na péči, mohou změnit – zvýšit - kritéria při určování stupně závislosti člověka, a tedy i výši přiznaného příspěvku na péči. Dalším zásahem by byla legislativní změna ve věci regulace poplatku za stravu a ubytování z dosavadních maximálních hodnot na hodnoty nižší. Další hrozbou je postupné oddalování odchodu člověka do starobního důchodu. V neposlední řadě je hrozbou vstup nové konkurence zejména pak zřizované obcí, krajem, jejíž provoz je podporován právě z rozpočtu zřizovatele a rovněž mají reálnější šanci na získání dotací.

## **5 PODNIKATELSKÝ PLÁN PRO ZŘÍZENÍ DOMOVA PRO SENIORY**

### **5.1 Titulní strana**

# PODNIKATELSKÝ PLÁN

Domov pro seniory s.r.o.

Autor: Bc. Barbora Staňková

Duben 2017

Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoliv způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora.

## 5.2 Exekutivní souhrn

Předmětem předkládaného podnikatelského plánu je zřízení pobytové sociální služby, konkrétně domova pro seniory v okrese Karviná. Organizace bude založena jako společnost s ručením omezeným dvěma zakladateli. Cílem společnosti je do jednoho roku naplnit kapacitu zařízení a v horizontu do pěti let mít kladný výsledek hospodaření. Prostřednictvím poskytování kvalitních sociálních služeb kvalifikovaným personálem chce společnost zajistit optimální podmínky pro důstojné stáří svých klientů. Cílovými zákazníky jsou senioři nad 65 let, kteří z důvodů snížené soběstačnosti vyžadují pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby. Přednostně budou přijímáni senioři ve III. a IV. stupni závislosti, jejichž příspěvky na péči pomohou pokrýt vysoké provozní náklady. Součástí poskytovaných služeb bude ubytování, strava, přímá péče a fakultativní služby. Cena za poskytované ubytování a stravu bude v souladu se zákonem o sociálních službách. Finanční plán projektu je oproštěn o dotace, které jsou v rámci poskytování sociálních služeb nenárokové. Realistická varianta finančního plánu projektu předpokládá kladný kumulovaný hospodářský výsledek v pátém roce provozu, optimistická varianta dokonce po druhém roce provozu.

Tab. 31. Výsledky hospodaření – realistická varianta (vlastní zpracování)

	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
<b>Náklady</b>	7 146 512	7 413 280	7 413 280	7 413 280	7 413 280
<b>Výnosy</b>	6 242 088	7 667 520	7 667 520	7 667 520	7 667 520
<b>Výsledek hospodaření</b>	- 904 424	254 240	254 240	254 240	254 240
<b>Kumulovaný VH</b>	- 904 424	-650 184	-395 944	-141 704	<b>112 536</b>

Součástí podnikatelského plánu je i časový harmonogram, který predikuje přípravnou fázi projektu před samotným zahájením provozu na dobu osmi měsíců. Jako každé zahájení podnikání, má i tento podnikatelský záměr svá rizika. Včasným identifikováním možných rizikových oblastí však lze potenciální ohrožení projektu značně eliminovat.

## 5.3 Popis podniku

Podnik bude založen jako společnost s ručením omezeným dvěma společníky. Tito společníci budou působit jako jednatelé a budou se přímo podílet na řízení vzniklého pobytového sociálního zařízení. Předmětem podnikání bude výroba, obchod a služby

neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, respektive poskytování sociálních služeb dle zákona č. 108/2006 Sb., v platném znění. Registrovanou sociální službou bude domov pro seniory. Cílem společnosti je do jednoho roku naplnit kapacitu zařízení a v horizontu do pěti let mít kladný výsledek hospodaření.

### **Lokalita podniku**

Plánovaný podnik se bude nacházet v okrese Karviná. Prvotní fáze tohoto projektu počítá s pronájmem objektu, který bude vyhovovat předem daným kritériím. Důvodem volby dlouhodobého pronájmu jsou nižší vstupní investice, které by bylo nutné mnohonásobně navyšovat v případě koupě nebo stavby nového objektu. Ideálním objektem k pronájmu bude budova, která již disponuje ubytovacími prostory s kapacitou 30 lůžek (penzion, ubytovna), přičemž maximální cena za pronájem by neměla překročit 70 000 Kč měsíčně. Požadovaný objekt by měl být dispozičně řešen tak, aby případná rekonstrukce byla realizována s co nejnižšími náklady. Dalším kritériem je bezbariérovost objektu a přilehlý pozemek na volnočasové aktivity, například zahrada.

### **Poskytované služby**

Služby, poskytované v domově pro seniory, budou v souladu se zákonem o sociálních službách. V domově pro seniory se budou poskytovat pobytové služby osobám, které mají sníženou soběstačnost zejména z důvodu věku, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby. Základní službou bude poskytnutí ubytování, poskytnutí stravy, pomoc při zvládání 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. Jako doplňkové služby budou poskytovány fakultativní služby. Služby budou určeny osobám nad 65 let, primárně s III. a IV. stupněm závislosti. V případě nenaplnění kapacity zařízení touto cílovou skupinou, bude možné služby poskytnout seniorům s nižším stupněm závislosti. Cílem bude poskytovat kvalitní sociální služby prostřednictvím kvalifikovaného personálu, vždy s ohledem na individuální potřeby jednotlivých klientů.

### **Vedení podniku a zaměstnanci**

Vedení podniku bude zajištěno dvěma zakládajícími společníky. Společník č. 1. ekonomicky vzdělán, se bude podílet na založení obchodní společnosti, jednání s RK, registraci sociálních služeb, jednání s pojišťovnou, vedení účetnictví a propagaci zařízení.

Společník č. 2, dlouholetý vedoucí pracovník v sociálních službách, se bude také podílet na založení obchodní společnosti, dále bude zajišťovat personální řízení, uzavírat smlouvy s klienty a zajišťovat ostatní provozní záležitosti. Dalšími zaměstnanci domova pro seniory budou pracovníci přímé obslužné péče, sociální pracovník, údržbář objektu a uklízečka. Viz kapitola 5.7 Personální zdroje.

## 5.4 Analýza trhu

Vzhledem k analytické části práce jsou zde uvedena pouze základní fakta analýzy trhu.

### Mikrookolí

Okres Karviná měl k 1. 1. 2016 celkem 253 518 obyvatel. Věkovou skupinu 65 a více let tvořilo celkem 46 693 osob. Registr poskytovatelů sociálních služeb zaznamenal k 28.2.2017 v okrese Karviná celkem 18 sociálních pobytových zařízení typu domov pro seniory s celkovým počtem 1021 lůžek, provozovaných celkem 14 různými provozovateli. Statisticky tak při celkovém počtu 1021 lůžek na jedno lůžko připadá 47 seniorů.

Právní formy poskytovatelů pobytové sociální služby jsou různé, jedná se především o příspěvkové organizace obcí a krajů, neziskové organizace typu obecně prospěšná společnost, církve nebo obchodní společnosti.

Jednotlivé kapacity domovů pro seniory jsou různé. Počet lůžek se pohybuje v rozmezí od 18 do 184 lůžek. Cena za ubytování a stravu je regulována zákonem o sociálních službách. Cena za ubytování se pohybuje od 120 do 210 Kč za jeden den ubytování, respektive od 3 600 do 6 300 Kč za jeden kalendářní měsíc. Cena za stravu se pohybuje v rozmezí od 130 do 170 Kč za jeden den stravování, respektive od 3 900 do 5 100 za jeden kalendářní měsíc. Výše úhrad za poskytovanou péči se rovná výši přiznaného příspěvku na péči, tedy v rozmezí od 880 do 13 200 Kč dle stupně závislosti klienta. Domovy pro seniory také poskytují různé fakultativní služby za různou výši úhrady. Nejčastěji se jedná o poskytnutí přípojky k TV. Cena za poskytnutí této fakultativní služby se pohybuje v rozmezí od 50 do 135 Kč. Mezi další často vyskytované fakultativní služby patří možnost připojení jiného elektrospotřebiče, doprava klienta, tisk dokumentů nebo individuální nákup.

Vstup nové konkurence vzhledem ke stárnutí populace a nedostatečných kapacitách zařízení je reálný. Pomyslnou bariéru může tvořit zejména legislativa. Nedostatečná kapacita zařízení souvisí i s převyšující poptávkou nad nabídkou. Statisticky, v rámci okresu Karviná, připadá na jedno lůžko v domově pro seniory 47 seniorů. Počet



neuspokojených žadatelů o místo v domově pro seniory se v rámci Moravskoslezského kraje v roce 2015 se přehoupl přes 6 000. Za substituty této pobytové sociální služby, lze považovat různé terénní a ambulantní služby, které však nepřetržitý pobyt v sociálním zařízení nikdy absolutně nenahradí. Za dodavatele plánovaného sociálního zařízení lze označit dodavatele potravin, teplých jídel, či hygienických a zdravotnických pomůcek, kterých je v rámci okresu Karviná dostatek.

### **Makrokolí**

V rámci analýzy makrookolí byly identifikovány legislativní, ekonomické a sociální faktory, jejichž vliv může určitým způsobem ovlivnit vznik a provoz sociálního pobytového zařízení typu domov pro seniory.

#### **Legislativní faktory**

Základní právní normou, upravující sociální služby, je zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách a jeho prováděcí vyhláška č. 505/2006 Sb. Tyto legislativní normy udávají povinnost poskytovatele sociálních služeb se registrovat před zahájením činnosti, stanovují maximální výši úhrady za poskytované ubytování a stravu ve výši 210 a 170 Kč za jeden den a stanovuje výši příspěvku na péči osoby dle stupně závislosti I, II, III a IV ve výši 880 Kč, 4 400 Kč, 8 800 Kč a 13 200 Kč. Dalším důležitým bodem, vyplývajícím z legislativy, je nutnost 15 % zůstatku z příjmu seniora po úhradě ubytování a stravy v pobytovém sociálním zařízení.

#### **Ekonomické faktory**

Důležitým ekonomickým ukazatelem je výše starobního důchodu a výše průměrných hrubých mezd. Z aktuálních dat vyplývá, že výše průměrného starobního důchodu v rámci okresu Karviná je 11 244 Kč. Rostoucí tendence průměrných hrubých mezd zvyšuje předpoklad podpory rodinných příslušníků seniorů, jejichž příjem často nepokryje výdaje spojené s úhradou ubytování a stravy v pobytovém sociálním zařízení.

#### **Sociální faktory**

Nejdůležitějším sociálním faktorem je stárnutí populace. Analyzované prognózy ukazují, že tento trend bude pokračovat i v budoucnu. Dalším důležitým ukazatelem je kapacita zařízení, poskytujících pobytové sociální služby typu domov pro seniory a také ukazatel neuspokojených žádostí o tuto službu z kapacitních důvodů. Z porovnání těchto dvou ukazatelů je patrné, že poptávka po sociální službě převyšuje nabídku.

## SWOT analýza

Vzhledem ke skutečnosti, že pobytové zařízení reálně neexistuje, byly identifikovány v rámci SWOT analýzy pouze externí příležitosti a hrozby.

Tab. 32. SWOT (OT) analýza (vlastní zpracování)

SWOT	Pozitivní	Negativní
Externí	<p><b>Příležitosti / Opportunities</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stárnutí populace</li> <li>• Poptávka převyšuje nabídku</li> <li>• Poskytnutí příspěvku na péči</li> <li>• Rostoucí výše starobního důchodu</li> <li>• Rostoucí výše průměrných hrubých mezd</li> <li>• Poskytované dotace</li> </ul>	<p><b>Hrozby / Threats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Změna legislativy</li> <li>• Snížení příspěvku na péči</li> <li>• Navyšující se věk odchodu do penze</li> <li>• Nenárokové dotace</li> <li>• Vstup nové konkurence, zřizované krajem, obcí</li> </ul>

## 5.5 Marketingový plán

### 5.5.1 Produkt

Domov pro seniory bude poskytovat kvalitní pobytové sociální služby, zahrnující mimo ubytování také celodenní stravu a přímou obslužnou péči kvalifikovaným personálem. Součástí poskytovaných služeb budou také fakultativní služby. Poskytované služby budou vždy vycházet z individuálních potřeb klienta.

### 5.5.2 Cena

Cena za ubytování a stravu je nastavena v maximální možné výši, kterou reguluje prováděcí vyhláška č. 505/2006 Sb. zákona o sociálních službách. Důvodem jsou vysoké náklady na provoz, zejména pak mzdové náklady. Soukromý domov pro seniory jako registrované sociální zařízení má nárok podat žádost o provozní dotace, tyto dotace jsou však nenárokové.

**Cena za ubytování = 210 Kč** za jeden ubytovací den.

Cena zahrnuje ubytování v zařízeném dvoulůžkovém pokoji včetně sociálního zařízení, spotřebu elektrické energie (mimo využití TV na pokoji), vytápění, vodné, stočné, dodávku teplé vody, poplatek za odvoz komunálního odpadu, úklid, praní, žehlení, drobné opravy ložního a osobního prádla. Při třicetidenním kalendářním měsíci bude celková cena za poskytnuté ubytování ve výši 6 300 Kč.

**Cena za stravování = 170 Kč** za celodenní stravování.

Cena zahrnuje celodenní stravu ve formě snídaně, obědu, večeře a celodenního pitného režimu. Poskytovaná strava bude primárně racionální. Dle individuálních potřeb klienta je možné se dohodnout na poskytování jiného typu diety, například diety diabetické, která by vzhledem ke zdravotnímu stavu klienta zahrnovala i druhou večeři. Při třicetidenním kalendářním měsíci bude celková cena za poskytnutou stravu ve výši 5 100 Kč.

Celková cena za poskytnuté ubytování a stravu bude měsíčně činit 11 400 Kč. Vzhledem k aktuální výši průměrného starobního důchodu, který je často jediným příjmem seniora a také povinným zůstatkem 15 % z příjmu je zřejmé, že úhrada za poskytnuté ubytování a stravu bude pro seniora z běžných příjmů velmi náročná. Z těchto důvodů bude velkým přínosem finanční podpora rodinných příslušníků.

### **Cena za poskytovanou péči**

Cena za poskytovanou péči se rovná výši přiznaného příspěvku na péči klienta, dle stupně závislosti. Zařízení bude primárně poskytovat své služby osobám s III. a IV. stupněm závislosti. Příspěvek na péči je v tomto případě 8 800 Kč respektive 13 200 Kč. Poskytovanou péčí se rozumí:

- pomoc při zvládání 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 a při obstarávání osobních záležitostí.

### Cena za fakultativní služby

Zařízení bude poskytovat nad rámec základních služeb také fakultativní služby, které klient může využívat dle svých aktuálních potřeb. Nabízené fakultativní služby včetně ceníku znázorňuje tabulka 33.

Tab. 33. Ceník fakultativních služeb (vlastní zpracování)

Fakultativní služba	Cena
Využití TV na pokoji – vlastní nebo zapůjčená	130 Kč / měsíc
Využití dalšího spotřebiče na pokoji (rádio...)	50 Kč / měsíc
Akutní donáška léků	20 Kč / 1 donáška
Individuální nákup v rámci centrálního nákupu	Zdarma
Individuální nákup nad rámec centrálního nákupu	20 Kč / 1 nákup
Kopírování, tisk	2 Kč / 1 strana formátu A4

### 5.5.3 Propagace

Cílovou skupinou budou nejen potenciální klienti zařízení, ale také jejich rodinní příslušníci, kteří jsou často hlavním aktérem při vyjednávání poskytnutí pobytové sociální služby. Z tohoto důvodu bude propagace zaměřena na obě skupiny.

#### Média

Jako dočasná forma propagace, zejména před zahájením provozu, bude sloužit reklama v místním tisku a v místních televizních kanálech, pro oslovení co největší části obyvatel. Budou zde prezentovány základní informace jako poskytované služby, datum zahájení provozu a kontakt ve formě telefonního čísla a odkazu na webové stránky. Náklady na tištěnou i televizní formu reklamy jsou různé. Orientačně uvádíme čtrnáctidenní periodikum OKO, vydávané ve městě Bohumín, které si za barevnou půl stranu formátu A4 účtuje 4 000 Kč. Televizní informační kanál v tomtéž městě si za jednu stranu videotextu v délce trvání 30 vteřin, vysílané v prime time účtuje čtvrtletně částku ve výši 6 000 Kč.

#### Webové stránky

Dalším krokem v rámci propagace bude tvorba vlastních webových stránek. Zde bude uveden popis nabízených služeb, cílová skupina, ceník služeb, podmínky přijetí, dokumenty potřebné k přijetí, fotografie prostor, později také reference klientů, či jejich rodinných příslušníků. Náklady spojené s tvorbou kvalitních webových stránek se pohybují

od 10 000 Kč. Tyto náklady je možné srazit na nulu získáním odborníka na tvorbu webových stránek z řad studentů středních či vysokých škol, pro které bude tvorba nových webových stránek znamenat praxi.

### Sociální síť

Stále aktuálnější je téma sociálních sítí, kde je možné si svůj tzv. profil založit zdarma. Údaje zde mohou být totožné s údaji na webových stránkách. Profil na sociální síti bude informovat především o aktuálním dění v zařízení, například vkládáním fotografií. Důležitou součástí budou také vkládané reference uživatelů, či rodinných příslušníků, které mohou ovlivnit výběr pobytového zařízení potenciálním klientem.

### Letáky

Další formou propagace budou tištěné letáky, které budou distribuovány do čekáren praktických lékařů, ambulantních specialistů a denních center seniorů. Letáky budou obsahovat základní informace jako druh poskytovaných služeb, telefonní kontakt a odkaz na webové stránky. Náklady na tisk letáků se odvíjí od požadované formy letáku. Cena jednoho kusu barevného letáku ve formátu A5 na lesklém papíře se pohybuje od 1,5 Kč při minimálním odběru 1000 kusů letáků.

#### 5.5.4 Místo

Veškeré služby budou poskytovány v prostorách domova pro seniory. Přesná lokalita pobytové sociální služby bude vycházet z nabídky vhodných ubytovacích prostor, kterou zprostředkuje realitní kancelář.

## 5.6 Operační plán

Tab. 34. Operační plán (vlastní zpracování)

Činnost	Měsíc	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden
Založení společnosti		X							
Oslovení RK		X							
Výběr objektu		X	X	X					
Úprava a zařízení objektu				X	X	X			

Vznik a schválení provozního řádu								
Registrace zařízení					✕	✕		
Uzavření pojistné smlouvy						✕		
Nábor zaměstnanců			✕	✕	✕	✕		
Propagace				✕	✕	✕	✕	✕
Výběr a smluvní dohoda s dodavate- li					✕	✕		
Nábor klientů						✕	✕	✕
Zahájení provozu								✕

Prvním krokem realizace podnikatelského plánu bude založení společnosti a tím i zapsání do obchodního rejstříku. Po oslovení realitní kanceláře dojde k výběru vhodných prostor pro provozování domova pro seniory. Výběr objektu je v rámci operačního plánu stanoven na dobu tří měsíců, vzhledem k požadavkům na budovu se však výběr vhodného objektu může časově prodloužit a tím i jednotlivé fáze operačního plánu posunout. Následující fáze realizace se navzájem prolínají. Již v průběhu stavebních úprav bude zahájeno výběrové řízení budoucích zaměstnanců. V průběhu nábory zaměstnanců bude sepsán provozní řád sociálního zařízení, který se následně bude předkládat ke schválení krajské hygienické stanici. Následovat bude registrace pobytového sociálního zařízení, která je mimo jiné podmíněná personálním zajištěním a uzavřením pojistné smlouvy pro případ odpovědnosti za škodu, způsobenou při poskytování sociálních služeb. Pojistná smlouva se bude uzavírat až po rozhodnutí o registraci, bude však povinné odeslat potvrzení o takto vzniklé pojistné smlouvě registrujícími orgány, a to nejpozději do 15 dnů. Se zahájením propagace počítá operační plán minimálně čtyři měsíce před plánovaným zahájením provozu. Důležitý je také smluvní vztah s dodavateli, který musí být uzavřen již před zahájením provozu. Ve finální fázi před zahájením provozu dojde k náboru klientů. Operační plán počítá s náborem klientů minimálně také v prvním měsíci po zahájení provozu. K naplnění kapacity zařízení ještě před samotným zahájením provozu totiž z realistického pohledu nemusí dojít.

## 5.7 Personální zdroje

Zajištění kvalifikovaného personálu bude nutné realizovat s velkým předstihem před samotným zahájením provozu. Důvodem je nutnost doložení potřebných dokladů,

prokazujících odbornou způsobilost osob, které budou přímo poskytovat sociální služby, při podání žádosti o registraci sociálních služeb. Veškeré činnosti související s vedením a řízením provozu domova pro seniory budou obstarávat majitelé společnosti. Dalšími pracovníky při zahájení provozu domova pro seniory budou pracovníci v sociálních službách, sociální pracovník, správce objektu a uklízečka.

### **Sociální pracovník**

V zařízení bude pracovat jeden sociální pracovník s úvazkem 1,0. V souladu se zákonem o sociálních službách bude náplní jeho práce vykonávání sociálního šetření, zabezpečení sociální agendy včetně řešení sociálně právních problémů v zařízení, sociálně právní poradenství, analytická, metodická a koncepční činnost v sociální oblasti, depistážní činnost, poskytování krizové pomoci a sociální rehabilitace. Předpokladem k výkonu povolání sociálního pracovníka je plná svéprávnost, bezúhonnost, zdravotní způsobilost a odborná způsobilost podle zákona o sociálních službách. Bližší specifikace odborné způsobilosti sociálního pracovníka se nachází v příloze tohoto podnikatelského plánu.

### **Pracovník v sociálních službách**

V zařízení bude dále pracovat celkem 10 pracovníků v sociálních službách, každý s úvazkem 1,0. V souladu se zákonem o sociálních službách bude náplní jejich práce poskytování přímé obslužné péče, které spočívá v činnostech jako podpora a pomoc při osobní hygieně, oblékání, stravování, provádění volnočasových aktivit a aktivizační činnosti. Podmínkou výkonu činnosti pracovníka v sociálních službách je plná svéprávnost, bezúhonnost, zdravotní způsobilost a odborná způsobilost, spočívající v základním nebo středním vzdělání a absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu.

Dalšími pracovníky budou pracovníci provozu jako uklízečka, která bude přijata s úvazkem 1,0 a dále správce objektu – údržbář, který bude přijat na úvazek 0,5. Předpokládané hrubé mzdy všech zaměstnanců znázorňuje tabulka 35. Celkové mzdové měsíční náklady znázorňuje tabulka 36. Veškerá poptávka po zaměstnancích bude probíhat primárně ve spolupráci s Úřadem práce České republiky. Hlavním důvodem je možnost získání dotací v rámci státní aktivní politiky zaměstnanosti.

*Tab. 35. Hrubé mzdy zaměstnanců (vlastní zpracování)*

<b>Pracovní pozice</b>	<b>Typ úvazku</b>	<b>Počet zaměstnanců</b>	<b>Hrubá mzda</b>
------------------------	-------------------	--------------------------	-------------------

Řídící pracovník	1,0	2	22 000
Sociální pracovník	1,0	1	20 000
Pracovník v soc. službách	1,0	10	15 000
Údržbář	0,5	1	7 500
Uklízečka	1,0	1	12 000

Tab. 36. Celkové měsíční mzdové náklady (vlastní zpracování)

Hrubá mzda	Odvody		Superhubá mzda	Počet pracovníků	Celkem
	zaměstnavatele				
	ZP (9%)	SP (25%)			
22 000	1 980	5 500	29 480	2	58 960
20 000	1 800	5 000	26 800	1	26 800
15 000	1 350	3 750	20 100	10	201 000
7 500	675	1 875	10 050	1	10 050
12 000	1 080	3 000	16 080	1	16 080
<b>Celkové měsíční mzdové náklady</b>					<b>312 890</b>

## 5.8 Finanční plán

### Náklady na založení domova pro seniory a zahajovací rozvaha

V rámci finančního plánu jsou charakterizovány náklady, spojené se založením pobytového sociálního zařízení. Tyto náklady budou hrazeny ze vstupního kapitálu společnosti s ručením omezeným. Tabulka 37 znázorňuje náklady na založení domova pro seniory. Níže uvedená částka na úpravu a zařízení objektu je pouze orientační, a počítá s minimálními úpravami a potřebou zařízení. Finální částka na úpravu a zařízení se bude odvíjet podle skutečného dispozičního řešení a vybavení objektu, nabídnutého realitní kanceláří.

Tab. 37. Náklady na založení domova pro seniory (vlastní zpracování)

Druh nákladu	Částka
Právní služby	15 000
Služby RK včetně prvního nájmu	100 000
Založení společnosti	10 000



Bankovní služby	1 000
Registrace sociální služby včetně pojištění	30 000
Úpravy a zařízení objektu	500 000
Propagace	50 000
Materiál	50 000
Rezerva	50 000
<b>Celkem</b>	<b>806 000</b>

Následuje zjednodušená zahajovací rozvaha domova pro seniory ke dni jeho vzniku. K počátečním nákladům, je připočtena hotovost ve výši 600 000 Kč pro kladné cash-flow, viz. níže tabulka 40 - přehled o peněžních tocích. Zdrojem financování budou vlastní vklady společníků. Každý společník vloží přesně polovinu základního kapitálu společnosti.

Tab. 38. Zjednodušená zahajovací rozvaha (vlastní zpracování)

Aktiva		Pasiva	
<b>Stálá aktiva</b>		<b>Vlastní kapitál</b>	
		Základní kapitál	1 154 000
<b>Oběžná aktiva</b>		<b>Cizí zdroje</b>	
Zásoby	50 000	Dodavatelé	256 000
Bankovní účty	600 000		
Pokladna	720 000		
<b>Aktiva celkem</b>	<b>1 410 000</b>	<b>Pasiva celkem</b>	<b>1 410 000</b>

Dále je zde zahrnut finanční plán samotného provozu zařízení. Plán je zpracován ve třech variantách – optimistické, realistické a pesimistické, přičemž každá varianta odráží možný průběh realizace projektu. V podstatě se jedná o skutečnost, jakým způsobem a zdali bude naplněna kapacita zařízení. Součástí každé varianty plánu je výkaz zisku a ztráty a přehled o peněžních tocích, optimistická varianta navíc obsahuje také analýzu bodu zvratu. Uvedené náklady byly konzultovány s řídicím pracovníkem v sociálních službách, výnosy pak vycházejí z cen, nastavených v rámci tohoto projektu.

### Náklady při provozu

1. Mzdové náklady – jsou součtem hrubých mezd všech zaměstnanců a povinných odvodů na pojistné. Celkové měsíční mzdové náklady jsou ve finančním plánu navýšeny o 0,7 %.
2. Pronájem – zahrnuje pronájem budovy, vychází z aktuálních cen požadovaných objektů v nabídkách RK.
3. Náklady na stravu – zahrnují platbu externímu dodavateli za jedno teplé jídlo denně a ostatní náklady na nákup potravin.
4. Spotřeba materiálu – zahrnuje náklady, spojené se spotřebou hygienických, zdravotních, čistících, dezinfekčních a kancelářských potřeb.
5. Spotřeba energie – zahrnuje náklady spojené se spotřebou elektrické energie, tepla, vody a zemního plynu, jejich výše byla převzata z analyzovaného okolního zařízení, které disponuje stejnou kapacitou lůžek jako projektované zařízení.
6. Propagace – zahrnuje platby spojené s propagací zařízení, jako reklama v místní TV, inzerce v místním tisku a tisk letáků.
7. Ostatní služby – zahrnují náklady na ostatní služby jako povinné pojistné, telefon, internet, bankovníctví nebo odvoz odpadů.

### Výnosy z provozu

1. Výnosy za ubytování – zahrnují platby klientů ve výši dle stanovené ceny na osobu a den. Je kalkulováno s průměrným počtem dnů, tj. 30,4.
2. Výnosy za poskytnutou stravu – zahrnují platby klientů ve výši dle stanovené ceny na osobu a den. Je kalkulováno s průměrným počtem dnů, tj. 30,4.
3. Příspěvky na péči – zahrnují příspěvky na péči klientů za poskytovanou přímou obslužnou péči, výše příspěvku je závislá na stupni závislosti klienta.
4. Výnosy za fakultativní služby – zahrnují platby klientů za poskytnuté fakultativní služby, které jsou v nabídce zařízení.

Na straně výnosů nyní neuvažujeme o sponzorských darech nebo dotacích, které jsou nenárokové.

### Optimistická varianta

Optimistická varianta počítá s naplněním kapacity do třetího kvartálu od zahájení provozu, přičemž struktura seniorů bude v požadovaném III. a IV. stupni závislosti v poměru 2:1. Hlavní složku nákladů tvoří mzdové náklady. Materiál se spotřebovává v závislosti na

počtu seniorů. V prvním pololetí se počítá s vyššími náklady na propagaci. Hlavní složku výnosů tvoří ubytování a strava. Výše příspěvku na péči se odvíjí od počtu seniorů v daných stupních závislosti. Fakultativní služby znamenají jen nepatrný zlomek výnosů, a to z toho důvodu, že je těžké odhadovat jakým způsobem budou seniori nabízené fakultativní služby využívat. Fakultativní službou, jejíž využití se dá nejvíce předpokládat a je tedy v níže uvedeném výkazu zisku a ztráty obsažena, je využití TV na pokoji.

Níže uvedený výkaz zisku a ztráty v optimistické variantě předpokládá vyrovnání nákladů a výnosů ve třetím kvartálu, kumulovaný výsledek hospodaření bude vyrovnaný ve druhém roce od zahájení provozu s předpokladem stále stejného počtu a poměru klientů zařízení.

Tab. 39. Výkaz zisku a ztráty – optimistická varianta (vlastní zpracování)

Výkaz zisku a ztráty	1. Q	2. Q	3. Q	4.Q	2. rok	3.rok	4.rok	5.rok
<b>Náklady</b>								
1. Mzdy	945000	945000	945000	945000	3780000	3780000	3780000	3780000
2. Pronájem	210000	210000	210000	210000	840000	840000	840000	840000
3. Strava	218880	273600	328320	328320	1313280	1313280	1313280	1313280
4. Materiál	60000	75000	90000	90000	360000	360000	360000	360000
5. Energie	180000	180000	180000	180000	720000	720000	720000	720000
6. Propagace	20000	20000	15000	15000	40000	40000	40000	40000
7. Ostatní služby	90000	90000	90000	90000	360000	360000	360000	360000
<b>Náklady celkem</b>	<b>1723880</b>	<b>1793600</b>	<b>1858320</b>	<b>1858320</b>	<b>7413280</b>	<b>7413280</b>	<b>7413280</b>	<b>7413280</b>
<b>Výnosy</b>								
1. Ubytování	383040	478800	574560	574560	2298240	2298240	2298240	2298240
2. Strava	310080	387600	465120	465120	1860480	1860480	1860480	1860480
3. Příspěvek na péči	594000	765600	924000	924000	3696000	3696000	3696000	3696000
4. Fakultativní služby	4000	5000	6000	6000	24000	24000	24000	24000
<b>Výnosy celkem</b>	<b>1291120</b>	<b>1637000</b>	<b>1969680</b>	<b>1969680</b>	<b>7878720</b>	<b>7878720</b>	<b>7878720</b>	<b>7878720</b>
<b>VH + zisk / - ztráta</b>	<b>-432760</b>	<b>-156600</b>	<b>111 360</b>	<b>111360</b>	<b>465440</b>	<b>465440</b>	<b>465440</b>	<b>465440</b>
<b>Kumulovaný VH</b>	<b>-432760</b>	<b>-589360</b>	<b>-478000</b>	<b>-366640</b>	<b>98800</b>	<b>564240</b>	<b>1029680</b>	<b>1495120</b>
<b>Počet klientů</b>	<b>20</b>	<b>25</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>
I. stupeň závislosti	0	0	0	0	0	0	0	0
II. stupeň závislosti	0	0	0	0	0	0	0	0
III. stupeň závislosti	15	17	20	20	20	20	20	20
IV. Stupeň závislosti	5	8	10	10	10	10	10	10

Součástí optimistické varianty je i přehled o peněžních tocích – cash-flow, z kterého vyplývá nutnost vložení hotovosti ve výši 600 tis. Kč, pro schopnost zařízení, plnit své závazky.

Tab. 40. Přehled o peněžních tocích – optimistická varianta (vlastní zpracování)

CASH FLOW	1. Q	2. Q	3. Q	4. Q	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
<b>Hotovost</b>	<b>600000</b>	<b>167240</b>	<b>10640</b>	<b>122000</b>	<b>233360</b>	<b>698800</b>	<b>1164240</b>	<b>1629680</b>
1. Ubytování	383040	478800	574560	574560	2298240	2298240	2298240	2298240
2. Strava	310080	387600	465120	465120	1860480	1860480	1860480	1860480
3. Příspěvek na péči	594000	765600	924000	924000	3696000	3696000	3696000	3696000
4. Fakultativní služby	4000	5000	6000	6000	24000	24000	24000	24000
<b>Příjmy celkem</b>	<b>1291120</b>	<b>1637000</b>	<b>1969680</b>	<b>1969680</b>	<b>7878720</b>	<b>7878720</b>	<b>7878720</b>	<b>7878720</b>
1. Mzdy	945000	945000	945000	945000	3780000	3780000	3780000	3780000
2. Pronájem	210000	210000	210000	210000	840000	840000	840000	840000
3. Strava	218880	273600	328320	328320	1313280	1313280	1313280	1313280
4. Materiál	60000	75000	90000	90000	360000	360000	360000	360000
5. Energie	180000	180000	180000	180000	720000	720000	720000	720000
6. Propagace	20000	20000	15000	15000	40000	40000	40000	40000
7. Ostatní služby	90000	90000	90000	90000	360000	360000	360000	360000
<b>Výdaje celkem</b>	<b>1723880</b>	<b>1793600</b>	<b>1858320</b>	<b>1858320</b>	<b>7413280</b>	<b>7413280</b>	<b>7413280</b>	<b>7413280</b>
Hotovost	-432760	-156600	111360	111360	465440	465440	465 440	465 440
<b>Tok peněz</b>	<b>167240</b>	<b>10640</b>	<b>122000</b>	<b>233360</b>	<b>698800</b>	<b>1164240</b>	<b>1629680</b>	<b>2095120</b>

V rámci optimistické varianty byl stanoven také počet klientů, od kterého bude zařízení vykazovat zisk. Níže uvedená analýza tzv. bodu zvratu srovnává celkové výnosy a náklady při různých počtech klientů. Výnosy zahrnují platby za ubytování, stravu, fakultativní služby a průměrný příspěvek na péči při rozložení klientů dle III. a IV. stupně závislosti v poměru 2:1. Náklady jsou rozlišeny na fixní a variabilní, kdy variabilní náklady tvoří náklady na stravu a spotřebu materiálu. Z analýzy bodu zvratu vyplývá, že zařízení začne vykazovat zisk s 29. klientem zařízení.

Tab. 41. Analýza bodu zvratu (vlastní zpracování)

Počet klientů	Celkové výnosy	Variabilní náklady	Fixní náklady	Celkové náklady
1	21817	4648	482000	486648
2	43634	9296	482000	491296
3	65451	13944	482000	495944
4	87268	18592	482000	500592
5	109085	23240	482000	505240
6	130902	27888	482000	509888
7	152719	32536	482000	514536
8	174536	37184	482000	519184

9	196353	41832	482000	523832
10	218170	46480	482000	528480
11	239987	51128	482000	533128
12	261804	55776	482000	537776
13	283621	60424	482000	542424
14	305438	65072	482000	547072
15	327255	69720	482000	551720
16	349072	74368	482000	556368
17	370889	79016	482000	561016
18	392706	83664	482000	565664
19	414523	88312	482000	570312
20	436340	92960	482000	574960
21	458157	97608	482000	579608
22	479974	102256	482000	584256
23	501791	106904	482000	588904
24	523608	111552	482000	593552
25	545425	116200	482000	598200
26	567242	120848	482000	602848
27	589059	125496	482000	607496
28	610876	130144	482000	612144
<b>29</b>	<b>632693</b>	<b>134792</b>	<b>482000</b>	<b>616792</b>
30	654510	139440	482000	621440

### Realistická varianta

Realistická varianta počítá s pomalejším naplňováním kapacity zařízení, přičemž menší část klientely budou tvořit senioři nižšího stupně závislosti, než je požadovaný III. a IV. stupeň. Hlavní složku nákladů tvoří mzdové náklady. Materiál se spotřebovává v závislosti na počtu seniorů. Vzhledem k pomalejšímu naplňování kapacity se počítá s vyššími náklady na propagaci. Hlavní složku výnosů tvoří ubytování a strava. Výše příspěvku na péči se odvíjí od počtu seniorů v daných stupních závislosti. Fakultativní služby znamenají jen nepatrný zlomek výnosů, a to z toho důvodu, že je těžké odhadovat jakým způsobem budou senioři nabízené fakultativní služby využívat. Fakultativní službou, jejíž využití se dá nejvíce předpokládat a je tedy v níže uvedeném výkazu zisku a ztráty obsažena, je využití TV na pokoji.

Níže uvedený výkaz zisku a ztráty v realistické variantě předpokládá vyrovnání nákladů a výnosů po prvním roce provozu. Kumulovaný výsledek hospodaření bude vyrovnaný až v pátém roce od zahájení provozu s předpokladem stále stejného počtu a poměru klientů

zařízení. Výkaz zisku a ztráty nám jasně ukazuje významnost naplnění kapacity zařízení a také výše příspěvku na péči pro provoz zařízení.

Tab. 42. Výkaz zisku a ztráty – realistická varianta (vlastní zpracování)

Výkaz zisku a ztráty	1. Q	2. Q	3. Q	4.Q	2. rok	3.rok	4.rok	5.rok
<b>Náklady</b>								
1. Mzdy	945000	945000	945000	945000	3780000	3780000	3780000	3780000
2. Pronájem	210000	210000	210000	210000	840000	840000	840000	840000
3. Strava	196992	251712	295488	328320	1313280	1313280	1313280	1313280
4. Materiál	54000	69000	81000	90000	360000	360000	360000	360000
5. Energie	180000	180000	180000	180000	720000	720000	720000	720000
6. Propagace	20000	20000	20000	20000	40000	40000	40000	40000
7. Ostatní služby	90000	90000	90000	90000	360000	360000	360000	360000
<b>Náklady celkem</b>	<b>1695992</b>	<b>1765712</b>	<b>1821488</b>	<b>1863320</b>	<b>7413280</b>	<b>7413280</b>	<b>7413280</b>	<b>7413280</b>
<b>Výnosy</b>								
1. Ubytování	344736	440496	517104	574560	2298240	2298240	2298240	2298240
2. Strava	279072	356592	418608	465120	1860480	1860480	1860480	1860480
3. Příspěvek na péči	514800	660000	778800	871200	3484800	3484800	3484800	3484800
4. Fakult. služby	4000	5000	6000	6000	24000	24000	24000	24000
<b>Výnosy celkem</b>	<b>1142608</b>	<b>1462088</b>	<b>1720512</b>	<b>1916880</b>	<b>7667520</b>	<b>7667520</b>	<b>7667520</b>	<b>7667520</b>
<b>VH + zisk / - ztráta</b>	<b>-553384</b>	<b>-303624</b>	<b>-100976</b>	<b>53560</b>	<b>254240</b>	<b>254240</b>	<b>254240</b>	<b>254240</b>
<b>Kumulovaný VH</b>	<b>-553384</b>	<b>-857008</b>	<b>-957984</b>	<b>-904424</b>	<b>-650184</b>	<b>-395944</b>	<b>-141704</b>	<b>112536</b>
<b>Počet klientů</b>	<b>18</b>	<b>23</b>	<b>27</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>
I. stupeň závislosti	0	0	0	0	0	0	0	0
II. stupeň závislosti	2	3	4	4	4	4	4	4
III. stupeň závislosti	11	13	14	16	16	16	16	16
IV. Stupeň závislosti	5	7	9	10	10	10	10	10

Součástí realistické varianty je i přehled o peněžních tocích – cash-flow, z kterého vyplývá nutnost vložení hotovosti ve výši 1000 tis. Kč, pro schopnost zařízení, plnit své závazky.

Tab. 43. Přehled o peněžních tocích – realistická varianta (vlastní zpracování)

CASH FLOW	1. Q	2. Q	3. Q	4.Q	2. rok	3.rok	4.rok	5.rok
<b>Hotovost</b>	<b>1000000</b>	<b>446616</b>	<b>142992</b>	<b>42016</b>	<b>95576</b>	<b>349816</b>	<b>604056</b>	<b>858296</b>
1. Ubytování	344736	440496	517104	574560	2298240	2298240	2298240	2298240
2. Strava	279072	356592	418608	465120	1860480	1860480	1860480	1860480
3. Příspěvek na péči	514800	660000	778800	871200	3484800	3484800	3484800	3484800
4. Fakultativní služby	4000	5000	6000	6000	24000	24000	24000	24000
<b>Příjmy celkem</b>	<b>1142608</b>	<b>1462088</b>	<b>1720512</b>	<b>1916880</b>	<b>7667520</b>	<b>7667520</b>	<b>7667520</b>	<b>7667520</b>

Mzdy	945000	945000	945000	945000	3780000	3780000	3780000	3780000
Pronájem	210000	210000	210000	210000	840000	840000	840000	840000
Strava	196992	251712	295488	328320	1313280	1313280	1313280	1313280
Materiál	54000	69000	81000	90000	360000	360000	360000	360000
Energie	180000	180000	180000	180000	720000	720000	720000	720000
Propagace	20000	20000	20000	20000	40000	40000	40000	40000
Ostatní služby	90000	90000	90000	90000	360000	360000	360000	360000
<b>Výdaje celkem</b>	<b>1695992</b>	<b>1765712</b>	<b>1821488</b>	<b>1863320</b>	<b>7413280</b>	<b>7413280</b>	<b>7413280</b>	<b>7413280</b>
Hotovost	-553384	-303624	-100976	53560	254240	254240	254240	254240
<b>Tok peněz</b>	<b>446616</b>	<b>142992</b>	<b>42016</b>	<b>95576</b>	<b>349816</b>	<b>604056</b>	<b>858296</b>	<b>1112536</b>

### Pesimistická varianta

Pesimistická varianta počítá s naplněním kapacity zařízení až ve čtvrtém roce od zahájení provozu, přičemž minimálně do třetího kvartálu bude větší podíl klientů v nižším stupni závislosti, než je požadovaný III. a IV. stupeň. Hlavní složku nákladů tvoří mzdové náklady. Materiál se spotřebovává v závislosti na počtu seniorů. Vzhledem k pomalejšímu naplňování kapacity se počítá s vyššími náklady na propagaci. Hlavní složku výnosů tvoří ubytování a strava. Výše příspěvku na péči se odvíjí od počtu seniorů v daných stupních závislosti. Fakultativní služby znamenají jen nepatrný zlomek výnosů, a to z toho důvodu, že je těžké odhadovat jakým způsobem budou senioři nabízené fakultativní služby využívat. Fakultativní službou, jejíž využití se dá nejvíce předpokládat a je tedy v níže uvedeném výkazu zisku a ztráty obsažena, je využití TV na pokojích.

Níže uvedený výkaz zisku a ztráty v pesimistické variantě předpokládá vyrovnání nákladů a výnosů až po čtvrtém roce provozu zařízení, přičemž kumulovaný výsledek hospodaření se ve sledovaném pětiletém období nepodaří vyrovnat. Tato varianta vyzdvihuje významnost a důležitost naplnění kapacity zařízení a také výše příspěvku na péči na provoz zařízení. Nebude-li struktura seniorů v požadovaném stupni závislosti, bude zařízení ztrátové. V takovéto situaci by významným způsobem ovlivnily provoz zařízení poskytnuté dotace. Dotace jsou však zcela nenárokové a neexistuje žádná jistota zisku provozních dotací. Proto by zařízení mělo usilovat o získání seniorů v požadovaném III. a IV. stupni závislosti, aby bylo schopno pokrýt zejména mzdové náklady, které tvoří největší část celkových nákladů. Další možností pro plné využití zařízení by mohl být vznik nové sociální služby, tzv. odlehčovací péče, která spočívá v zajištění krátkodobého pobytu seniora v zařízení sociálních služeb. Hospodářský výsledek by mohl také posílit

vznik doplňkové činnosti zařízení, jako například půjčovna kompenzačních pomůcek do domácností.

Tab. 44. Výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta, 1. část (vlastní zpracování)

Výkaz zisku a ztráty	1. Q	2. Q	3. Q	4. Q	2. rok	3. rok
<b>Náklady</b>						
1. Mzdy	945000	945000	945000	945000	3780000	3780000
2. Pronájem	210000	210000	210000	210000	840000	840000
3. Strava	164160	218 880	262656	295488	1269504	1269504
4. Materiál	45000	60000	72000	81000	348000	348000
5. Energie	180000	180000	180000	180000	720000	720000
6. Propagace	40000	40000	40000	40000	80000	80000
7. Ostatní služby	90000	90000	90000	90000	360000	360000
<b>Náklady celkem</b>	<b>1674160</b>	<b>1743880</b>	<b>1799656</b>	<b>1841488</b>	<b>7397504</b>	<b>7397504</b>
<b>Výnosy</b>						
1. Ubytování	287280	383040	459648	517104	2221632	2221632
2. Strava	232560	310080	372096	418608	1798464	1798464
3. Příspěvek na péči	330000	448800	541200	623040	2967360	3326400
4. Fakultativní služby	4000	4000	5000	6000	24000	24000
<b>Výnosy celkem</b>	<b>853840</b>	<b>1145920</b>	<b>1377944</b>	<b>1564752</b>	<b>7011456</b>	<b>7370496</b>
<b>VH + zisk / - ztráta</b>	<b>-820320</b>	<b>-597960</b>	<b>-421712</b>	<b>-276736</b>	<b>-386048</b>	<b>-27008</b>
<b>Kumulovaný VH</b>	<b>-820320</b>	<b>-1418280</b>	<b>-1839992</b>	<b>-2116728</b>	<b>-2502776</b>	<b>-2529784</b>
<b>Počet klientů</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>24</b>	<b>27</b>	<b>29</b>	<b>29</b>
I. stupeň závislosti	0	0	1	1	1	0
II. stupeň závislosti	8	10	11	11	7	4
III. stupeň závislosti	4	6	8	9	14	16
IV. Stupeň závislosti	3	4	4	6	7	9

Tab. 45. Výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta, 2. část (vlastní zpracování)

Výkaz zisku a ztráty	4. rok	5. rok
<b>Náklady</b>		
1. Mzdy	3780000	3780000
2. Pronájem	840000	840000
3. Strava	1269504	1269504
4. Materiál	348000	348000
5. Energie	720000	720000



6. Propagace	80000	80000
7. Ostatní služby	360000	360000
<b>Náklady celkem</b>	<b>7397504</b>	<b>7397504</b>
<b>Výnosy</b>		
1. Ubytování	2221632	2221632
2. Strava	1798464	1798464
3. Příspěvek na péči	3432000	3432000
4. Fakult. služby	24000	24000
<b>Výnosy celkem</b>	<b>7476096</b>	<b>7476096</b>
VH + zisk / - ztráta	78592	78592
Kumulovaný VH	-2451192	-2372600
Počet klientů	30	30
I. stupeň závislosti	0	0
II. stupeň závislosti	4	4
III. stupeň závislosti	17	17
IV. Stupeň závislosti	9	9

Součástí pesimistické varianty je i přehled o peněžních tocích – cash-flow, z kterého vyplývá nutnost vložení hotovosti ve výši 2 550 tis. Kč, pro schopnost zařízení, plnit své závazky.

Tab. 46. Přehled o peněžních tocích – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

CASH FLOW	1. Q	2. Q	3. Q	4.Q	2. rok	3.rok	4.rok	5.rok
<b>Hotovost</b>	2550000	1729680	1131720	710008	433272	47224	20216	98808
1. Ubytování	287280	383040	459648	517104	2221632	2221632	2221632	2221632
2. Strava	232560	310080	372096	418608	1798464	1798464	1798464	1798464
3. Příspěvek na péči	330000	448800	541200	623040	2967360	3326400	3432000	3432000
4. Fakultativní služby	4000	4000	5000	6000	24000	24000	24000	24000
<b>Příjmy celkem</b>	<b>853840</b>	<b>1145920</b>	<b>1377944</b>	<b>1564752</b>	<b>7011456</b>	<b>7370496</b>	<b>7476096</b>	<b>7476096</b>
Mzdy	945000	945000	945000	945000	3780000	3780000	3780000	3780000
Pronájem	210000	210000	210000	210000	840000	840000	840000	840000
Strava	164160	218880	262656	295488	1269504	1269504	1269504	1269504
Materiál	45000	60000	72000	81000	348000	348000	348000	348000
Energie	180000	180000	180000	180000	720000	720000	720000	720000
Propagace	40000	40000	40000	40000	80000	80000	80000	80000
Ostatní služby	90000	90 000	90 000	90 000	360 000	360 000	360 000	360 000
<b>Výdaje celkem</b>	<b>1674160</b>	<b>1743880</b>	<b>1799656</b>	<b>1841488</b>	<b>7397504</b>	<b>7397504</b>	<b>7397504</b>	<b>7397504</b>
Hotovost	-820320	-597960	-421712	-276736	-386048	-27008	78592	78592
<b>Tok peněz</b>	1729680	1131720	710008	433272	47224	20216	98808	177400

## 5.9 Hodnocení rizik

Vzhledem k faktu, že každý vstup do podnikání přináší určitou míru rizika, bude nutné identifikovat rizikové oblasti, které by mohly mít negativní dopad na realizaci tohoto projektu. Tabulka 47 znázorňuje vyhledané rizikové oblasti, pravděpodobnost jejich výskytu, míru ohrožení projektu a také opatření, které by bylo nutné realizovat pro eliminaci rizikového faktoru. Pravděpodobnost výskytu a ohrožení projektu je označeno bodovou stupnicí 1-5, kdy 1 značí minimální pravděpodobnost výskytu a ohrožení projektu a 5 značí maximální pravděpodobnost výskytu a ohrožení projektu.

Tab. 47. Rizika projektu (vlastní zpracování)

Riziková oblast	Pravděpodobnost výskytu	Ohrožení projektu	Opatření
Nenalezení vhodného objektu	4	5	Aktivní spolupráce s RK
Špatný management	2	4	Školení, kurzy, konzultace
Nedostatečná poptávka	1	4	Zvýšení propagace
Nekvalitní personál	2	4	Důkladná výběr personálu, motivace
Nekvalitní služby	2	4	Motivace personálu pomocí benefitů
Nezískání dotací	3	2	Hledání sponzorů

Hlavním rizikem projektu je nenalezení vhodného objektu pro provoz zařízení. Proto bude nutná aktivní spolupráce s realitní kanceláří při hledání a výběru vhodného objektu. Další rizikovou oblastí je špatný management firmy. Toto riziko lze eliminovat různými konzultacemi, kurzy a školením v oblasti managementu. Riziko nedostatečné poptávky je ohodnoceno nízkou pravděpodobností výskytu, vzhledem k situaci na trhu pobytových sociálních služeb pro seniory. Přesto je důležité ji zmínit a případně řešit zvýšenou propagací. Nekvalitní personál souvisí s poskytováním nekvalitních služeb. Tomu lze předejít důkladným výběrem personálu a dobrou motivací stávajícího personálu ve formě různých benefitů. Posledním identifikovaným rizikovým faktorem je nezískání dotací.

Získání provozních dotací by bylo velmi přínosné, nicméně nastavený finanční plán se ziskem dotací předem nepočítá, proto je tato riziková oblast ohodnocena bodem 2.

## 5.10 Přílohy

### Předpoklady pro výkon povolání sociálního pracovníka

§ 110 odst 4 zákona č. 108/2006 Sb.

(4) Odbornou způsobilostí k výkonu povolání sociálního pracovníka je:

- a) vyšší odborné vzdělání získané absolvováním vzdělávacího programu akreditovaného podle zvláštního právního předpisu v oborech vzdělání zaměřených na sociální práci a sociální pedagogiku, sociální pedagogiku, sociální a humanitární práci, sociální práci, sociálně právní činnost, charitní a sociální činnost,
- b) vysokoškolské vzdělání získané studiem v bakalářském, magisterském nebo doktorském studijním programu zaměřeném na sociální práci, sociální politiku, sociální pedagogiku, sociální péči, sociální patologii, právo nebo speciální pedagogiku, akreditovaném podle zvláštního právního předpisu.

## ZÁVĚR

Cílem práce bylo navrhnout projekt na zřízení domova pro seniory. V rámci podnikatelského plánu byla navržena pobytová sociální služba, poskytující ubytování, stravu, přímou péči a fakultativní služby. Součástí podnikatelského plánu byl mimo jiné marketingový plán, operační plán, plán personálních zdrojů, hodnocení rizik, a především finanční plán.

Vypracovaný finanční plán potvrdil stanovenou hypotézu, která zněla „Provoz domova pro seniory se obejde bez provozních dotací“. Optimistická i realistická varianta finančního plánu dokázala, že za jistých okolností může být zařízení provozováno bez provozních dotací, dokonce s kladným výsledkem hospodaření. Předpokladem pro životaschopnost domova pro seniory bez zisku provozních dotací je nastavení maximálních cen za ubytování a stravu, kterou reguluje zákon o sociálních službách, a dále naplnění kapacity zařízení seniory primárně ve III. a IV. stupni závislosti z důvodu výše příspěvku na péči.

Dílním cílem teoretické části práce bylo definovat východiska pro vypracování podnikatelského plánu a charakterizovat systém sociálních služeb v ČR. Na základě dostupné odborné literatury byly zpracovány kapitoly s názvem Podnik a podnikání, Podnikatelský plán a Sociální služby.

Dílním cílem praktické části práce bylo kromě vypracování podnikatelského plánu také analyzování současného stavu pobytových sociálních služeb na Karvinsku. Pomocí rozhovorů s kompetentními pracovníky v pobytových sociálních službách a analýzou výročních zpráv zařízení, bylo charakterizováno celkem 18 domovů pro seniory celkem 14 různých poskytovatelů.

S ohledem na výše uvedené lze konstatovat, že hlavní cíl i dílní cíle práce byly splněny.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ABRAMS, Rhonda, 2014. *Successful Business Plan: Secrets & Strategies*. 6<sup>th</sup> ed. Palo Alto: Planning Shop. ISBN 978-19-3389-546-8.

BURCIN Boris a Tomáš KUČERA, ©2010. *Prognóza populačního vývoje České republiky na období 2008–2070* [online]. Praha [cit. 2017-03-23]. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/8842/Prognóza\\_2010.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/8842/Prognóza_2010.pdf)

*Centrum sociálních služeb Bohumín* [online], © 2017. Bohumín [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: <http://www.css-bohumín.cz/>

*Centrum sociálních služeb Český Těšín* [online], © 2017. Český Těšín [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <http://www.csstesin.cz/>

ČÁMSKÝ, Pavel, Jan SEMBDNER a Dagmar KRUTILOVÁ, 2011. *Sociální služby v ČR v teorii a praxi*. Praha: Portál. ISBN 978-80262-0027-7.

*Domov Březiny* [online], © 2017. Petřvald [cit. 2017-03-17]. Dostupné z: <http://www.domovbřeziny.cz/domov-pro-seniory>

Domov Březiny, © 2017. *Zpráva o činnosti 2016* [online]. Petřvald [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <http://www.domovbřeziny.cz/images/ruzne/Zprava-o-innosti-za-rok-2016---Domov-Beziny.pdf>

*Domov Jistoty* [online], © 2017. Bohumín [cit. 2017-03-16]. Dostupné z: <http://www.domovjistoty.cz/>

Domov Jistoty, © 2017. *Zpráva o činnosti za rok 2016* [online]. Bohumín [cit. 2017-03-16]. Dostupné z: [http://www.domovjistoty.cz/data/final\\_zprava\\_o\\_cinnosti\\_2016.pdf](http://www.domovjistoty.cz/data/final_zprava_o_cinnosti_2016.pdf)

*Domov seniorů Havířov* [online], © 2014. Havířov [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <http://www.dshavirov.cz/>

*Domov Vesna* [online], © 2011. Orlová [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: <http://www.domovvesna.cz/>

Domov Vesna, © 2017. *Závěrečná zpráva 2016* [online]. Orlová [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <http://www.domovvesna.cz/dokumenty-ke-stazeni>

DOSTÁL, Dalibor, 2016. Založení společnosti s ručením omezeným ještě zlevní, soudní poplatek bude nulový. In: *BusinessInfo.cz* [online]. Praha, 8. 4. 2016 [cit. 2017-03-12].

Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zalozeni-spolecnosti-s-rucenim-omezenym-jeste-zlevni-soudni-poplatek-bude-nulovy-71670.html>

*Dům seniorů Pohoda* [online], © 2017. Orlová [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: <http://www.pohoda-orlova.cz/>

Dům seniorů Pohoda, © 2015. *Výroční zpráva 2014* [online]. Orlová [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: [http://www.pohoda-orlova.cz/files/vyrocní\\_zpravy/VZ\\_2014.pdf](http://www.pohoda-orlova.cz/files/vyrocní_zpravy/VZ_2014.pdf)

HISRICH, D. Robert a P. Michael PETERS, 1996. *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85865-07-6.

HOLOSKO, Michael J. a Marvin D. FEIT, 2004. *Social work practice with the elderly*. 3<sup>rd</sup> ed. Toronto: Canadian Scholars' Press. ISBN 978-1-55130-233-1.

HORÁKOVÁ, Helena, 2003. *Strategický marketing*. Praha: Grada. ISBN 80-2470-447-1.

Gerontocentrum, © 2008. *Český červený kříž Karviná* [online]. Karviná [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <http://www.cckkarvina.cz/category/kategorie-clanku/gerontocentrum>

*Grand Park Havířov* [online], © 2015. Havířov [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: <http://www.grandpark.cz/havirov/>

*Charita Bohumín* [online], © 2017. Bohumín [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <http://bohumin.charita.cz/>

Charita Bohumín, © 2016. *Výroční zpráva 2015* [online]. Bohumín [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <http://bohumin.charita.cz/res/archive/001/000247.pdf?seek=1474377922>

*Charita Český Těšín* [online], © 2017. Český Těšín [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <http://ceskytesin.caritas.cz/>

Charita Český Těšín, © 2014. *Výroční zpráva 2015* [online]. Český Těšín [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <http://ceskytesin.caritas.cz/res/archive/044/005243.pdf?seek=1468230166>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing*. Praha: Grada. ISBN 978-80-2472-690-8.

KARLÍČEK, Miroslav a kol., 2013. *Základy marketingu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4208-3.

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

KOTLER, Philip a kol., 2007. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.

MALÍKOVÁ, Eva, 2011. *Péče o seniory v pobytových sociálních zařízeních*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3148-3.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, 2006. *Základy ekonomiky podniku*. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-86851-50-8.

MATOUŠEK, Oldřich, 2007. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-310-9.

MOLEK, Jan, 2009. *Marketing sociálních služeb*. Praha: VÚPSV. ISBN 978-80-7416-026-4.

Neuspokojení žadatelé o umístění ve vybraných zařízeních sociální péče v České republice, © 2016. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-03-29]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/documents/10180/32955062/32018116\\_1303.pdf/80ebccf0-3a3a-43d2-b49e-0c6517f7e268?version=1.2](https://www.czso.cz/documents/10180/32955062/32018116_1303.pdf/80ebccf0-3a3a-43d2-b49e-0c6517f7e268?version=1.2)

*Nový domov Karviná* [online], © 2017. Karviná [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <http://www.ndkarvina.cz/>

Nový domov Karviná, © 2017. *Zpráva o činnosti 2016* [online]. Karviná [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <http://www.ndkarvina.cz/images/2017/Zpr%C3%A1va%20o%20%C4%8Dinnosti%20ND%20za%20rok%202016.pdf>

Místa v zařízeních sociální péče, jejich využití a pečovatelská služba v České republice, © 2016. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/documents/10180/32955062/32018116\\_1302.pdf/fd3ab9d5-6c87-418e-9314-389328bdaede?version=1.2](https://www.czso.cz/documents/10180/32955062/32018116_1302.pdf/fd3ab9d5-6c87-418e-9314-389328bdaede?version=1.2)

PORTER, E. Michael, 1994. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-11-2.

RABUŠIC, Ladislav, 1993. Česká společnost stárne. In: *Sborník prací Filozofické fakulty brněnské univerzity* [online]. Brno: Masarykova univerzita, s. 23-52, [cit. 2017-03-28]. ISBN 80-210-0918-7. Dostupné z:

[https://digilib.phil.muni.cz/bitstream/handle/11222.digilib/111558/G\\_Sociologica\\_35-1992-1\\_4.pdf?sequence=1](https://digilib.phil.muni.cz/bitstream/handle/11222.digilib/111558/G_Sociologica_35-1992-1_4.pdf?sequence=1)

Průměrná hrubá měsíční mzda, © 2016. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-03-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/prumerna-hruba-mesicni-mzda-graf>

Průměrná výše starobního důchodu v České republice, © 2015. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/cr\\_od\\_roku\\_1989\\_duchod](https://www.czso.cz/csu/czso/cr_od_roku_1989_duchod)

*Senior domy Pohoda Český Těšín* [online], © 2017. Český Těšín [cit. 2017-03-17]. Dostupné z: <http://www.seniordomypohoda.cz/cesky-tesin/domov-pro-seniory>

*Slezská Humanita* [online], © 2014. Karviná [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: <http://www.slezskahumanita.cz/>

Slezská Humanita, © 2016. *Výroční zpráva 2015* [online]. Karviná [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: [http://www.slezskahumanita.cz/content/dokumenty\\_sh/Vyrocní\\_zprava\\_2015.pdf](http://www.slezskahumanita.cz/content/dokumenty_sh/Vyrocní_zprava_2015.pdf)

SRPOVÁ, Jitka a kol., 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4103-1.

SRPOVÁ, Jitka, Václav ŘEHOŘ a kol., 2010. *Základy podnikání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3339-5.

SYNEK, Miloslav a kol., 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3494-1.

Vybrané demografické údaje v České republice, © 2016. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/documents/10180/32955062/32018116\\_0101.pdf/748889f6-5739-401b-8aed-90924d1865af?version=1.2](https://www.czso.cz/documents/10180/32955062/32018116_0101.pdf/748889f6-5739-401b-8aed-90924d1865af?version=1.2)

Vyhláška č. 505/2006 Sb. ze dne 15. listopadu 2006, kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. In: *Portál veřejné správy* [online]. [cit. 2017-03-05]. Dostupná z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=63146&nr=505~2F2006&rpp=15#local-content>



Zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 3. února 2012 občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů. In: *Portál veřejné správy* [online]. [cit. 2017-02-26]. Dostupný z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonStruct.jsp?idBiblio=74907&recShow=0&unpackedPath=0&nr=89~2F2012&rpp=15#parCnt>

Zákon č. 90/2012 Sb. ze dne 25. ledna 2012 o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích, ve znění pozdějších předpisů. In: *Portál veřejné správy* [online]. [cit. 2017-03-01]. Dostupný z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=74908&nr=90~2F2012&rpp=15#local-content>

Zákon č. 108/2006 Sb. ze dne 14. března 2006 o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů. In: *Portál veřejné správy* [online]. [cit. 2017-03-05]. Dostupný z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=62334&nr=108~2F2006&rpp=15#local-content>

Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů. In: *Portál veřejné správy* [online]. [cit. 2017-02-27]. Dostupný z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=39498&nr=455~2F1991&rpp=15#local-content>

ZICHOVÁ, Jaroslava, 2009. *Živnostenské podnikání*. Ostrava: Key publishing. ISBN 978-80-7418-0 01-9.

Průměrná výše starobního důchodu v České republice, © 2015. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/cr\\_od\\_roku\\_1989\\_duchod](https://www.czso.cz/csu/czso/cr_od_roku_1989_duchod)

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

RK	Realitní kancelář
ČČK	Český červený kříž
ČR	Česká republika
Kč	Korun českých
Tis.	Tisíc

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Naděje dožití při narození v letech 1950-2015.....	46
---	----

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Možné zdroje silných a slabých stránek podniku.....	21
Tab. 2. Možné příležitosti a hrozby pro podnik.....	21
Tab. 3. Čtyři složky marketingového mixu .....	22
Tab. 4. Oblasti pro analýzu rizik.....	24
Tab. 5. Zařízení sociálních služeb .....	26
Tab. 6. Základní činnosti při poskytování sociálních služeb.....	27
Tab. 7. Stupně závislosti a výše příspěvku .....	29
Tab. 8. Ceník ubytování a stravy, Centrum sociálních služeb Bohumín.....	31
Tab. 9. Ceník ubytování a stravy, Centrum sociálních služeb Český Těšín.....	32
Tab.10. Ceník fakultativních služeb, Centrum sociálních služeb Český Těšín.....	33
Tab. 11. Ceník ubytování a stravy, Domov Březiny .....	34
Tab. 12. Ceník ubytování a stravy, Domov Jistoty.....	35
Tab. 13. Ceník ubytování a stravy, Domov seniorů Havířov .....	35
Tab. 14. Ceník fakultativních služeb, Domov seniorů Havířov .....	35
Tab. 15. Ceník ubytování a stravy, Dům seniorů Pohoda .....	37
Tab. 16. Ceník ubytování a stravy, Charitní dům pokojného stáří sv. Františka.....	38
Tab. 17. Ceník ubytování a stravy, Charitní dům pokojného stáří .....	39
Tab. 18. Ceník ubytování a stravy, Nový Domov .....	39
Tab. 19. Ceník ubytování a stravy, Gerontocentrum .....	40
Tab. 20. Ceník ubytování a stravy, Slezská Humanita .....	41
Tab. 21. Ceník fakultativních služeb, Slezská Humanita .....	41
Tab. 22. Stupně závislosti a výše příspěvku .....	44
Tab. 23. Průměrná výše starobního důchodu v České republice v Kč .....	44
Tab. 24. Průměrná měsíční hrubá mzda v letech 2010-2015 v Kč.....	45
Tab. 25. Vývoj počtu obyvatel dle věkových struktur v letech 2006-2015.....	45
Tab. 26. Prognóza vývoje obyvatelstva České republiky do roku 2070.....	46
Tab. 27. Kapacita domovů pro seniory v letech 2008-2015, včetně využití .....	47
Tab. 28. Neuspokojení žadatelé o umístění v domově pro seniory v ČR.....	47
Tab. 29. Klienti domovů pro seniory a neuspokojení žadatelé dle krajů v roce 2015.....	48
Tab. 30. SWOT (OT) analýza.....	51
Tab. 31. Výsledky hospodaření – realistická varianta .....	54
Tab. 32. SWOT (OT) analýza.....	58

---

Tab. 33. Ceník fakultativních služeb .....	60
Tab. 34. Operační plán.....	61
Tab. 35. Hrubé mzdy zaměstnanců.....	63
Tab. 36. Celkové měsíční mzdové náklady .....	64
Tab. 37. Náklady na založení domova pro seniory.....	64
Tab. 38. Zjednodušená zahajovací rozvaha .....	65
Tab. 39. Výkaz zisku a ztráty – optimistická varianta.....	67
Tab. 40. Přehled o peněžních tocích – optimistická varianta .....	68
Tab. 41. Analýza bodu zvratu .....	68
Tab. 42. Výkaz zisku a ztráty – realistická varianta .....	70
Tab. 43. Přehled o peněžních tocích – realistická varianta.....	70
Tab. 44. Výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta, 1. část .....	72
Tab. 45. Výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta, 2. část .....	72
Tab. 46. Přehled o peněžních tocích – pesimistická varianta .....	73
Tab. 47. Rizika projektu .....	74