

Projekt založení nového podnikatelského subjektu "Netradiční pobytové zařízení pro seniory"

Bc. Josef Ulrich

Diplomová práce
2014

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Josef Ulrich**
Osobní číslo: **M12518**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt založení nového podnikatelského subjektu
"Netradiční pobytové zařízení pro seniory"**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Na základě dostupné literatury zpracujte teoretická východiska pro sestavení podnikatelského plánu.

II. Praktická část

- Zpracujte analýzu okolních podmínek majících vliv na podnik v oblasti poskytování služeb pro seniory a sociální péče.
- Vypracujte konkrétní podnikatelský plán k založení nového podniku.
- Vyhodnoťte reálnost podnikatelského plánu, zhodnoťte jeho efektivnost, rizika, náklady a přínosy.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- ABRAMS, Rhonda. Successful business plan: secrets & strategies. 5th ed. Palo Alto, Calif.: The Planning Shop, c2010, xxvi, 411 s. ISBN 978-1-933895-14-7.
FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 408 s. ISBN 978-80-247-3293-0.
HAUKE, Marcela. Pečovatelská služba a individuální plánování: praktický průvodce. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 135 s. ISBN 978-80-247-3849-9.
HISRICH, Robert D. a Michael P. PETERS. Entrepreneurship. 5th ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin, c2002, xix, 663 s. ISBN 0071229167.
HRDÝ, Milan. Hodnocení ekonomické efektivity investičních projektů EU. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2006, 203 s. ISBN 80-7357-137-4.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: **22. února 2014**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2014**

Ve Zlíně dne 22. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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

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

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

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

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

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

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 25.4.2014

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

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

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je navrhnout projekt k založení netradičního pobytového zařízení pro seniory. V úvodní části jsou zpracovány teoretické podklady pro vypracování podnikatelského plánu. V praktické části diplomové práce je provedena analýza okolí pomocí PEST a Porterovy analýzy. Stěžejní částí práce je vypracování konkrétního podnikatelského plánu k založení nového subjektu, vycházející z předchozích analýz. V závěru práce autor vyhodnocuje reálnost projektu, jeho efektivnost, rizika, náklady a přínosy.

Klíčová slova: podnikatelský plán, sociální služby, PEST analýza, Porterova analýza, senior, executive summary

ABSTRACT

The aim of the diploma thesis is to propose a project to establishment untraditional residential facility for elderly people. The first part focus on the theoretical basis for the elaboration of the business plan. As for the practical part of this diploma thesis, there is elaborated external analysis trough the PEST and Porter's analysis. The crucial section of this diploma thesis focus on concrete business plan to establish a new business entity, based on previous analysis. In conclusion author evaluates the feasibility of the project, its effectiveness, risks, costs and benefits.

Keywords: business plan, social services, PEST analysis, Porter analysis, senior, executive summary

Na tomto místě bych chtěl vyjádřit své poděkování vedoucímu mé diplomové práce doc. Ing. Borisi Popeskovi, Ph.D. za odborné vedení, postřehy a veškeré cenné rady, které mi během tvorby této práce poskytl.

„Stáří může být nešťastné a neradostné právě tak jako mládí. Srovnávám-li, nezdá se mi stáří i se všemi slabostmi, které přináší, bez radosti, jen zabarvení a zdroje těchto radostí jsou jiné.“

Wilhelm Von Humboldt

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

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 PODNIKATELSKÝ PLÁN	13
1.1 ELEVATOR PITCH	13
1.2 EXECUTIVE SUMMARY	14
1.3 ZKRÁCENÝ PODNIKATELSKÝ PLÁN	15
1.4 ÚPLNÝ PODNIKATELSKÝ PLÁN	15
2 STRUKTURA A OBSAH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	16
2.1 TITULNÍ STRANA	16
2.2 EXECUTIVE SUMMARY	16
2.3 POPIS PODNIKU	16
2.3.1 Podnik	17
2.3.1.1 Právní forma	17
2.3.2 Produkt	19
2.3.2.1 Služby	20
2.3.2.2 Sociální služby	20
2.3.3 Umístění podniku a prostorové zabezpečení	22
2.3.4 Zařízení a vybavení	23
2.3.5 Personální zabezpečení	23
2.3.6 Zajištění vstupů a jejich dodavatelů	24
2.4 STRATEGIE	24
2.4.1 Analýza prostředí	25
2.4.1.1 PESTLE analýza	25
2.4.1.2 5F analýza	25
2.4.2 SWOT analýza	26
2.5 ROZBOR TRHU A MARKETINGOVÁ STRATEGIE	26
2.5.1 Trh	26
2.5.1.1 Cílová skupina	27
2.5.1.2 Konkurence	28
2.5.2 Distribuce	28
2.5.3 Propagace	29
2.5.3.1 Reklama	29
2.5.3.2 Podpora prodeje	29
2.5.3.3 Public relations	30
2.5.3.4 Přímý marketing	30
2.5.3.5 Osobní prodej	30
2.5.4 Cena	31
2.6 FINANČNÍ PLÁN	32
2.6.1 Investiční náklady	33
2.6.2 Zdroje financování	33
2.6.3 Provozní náklady	33

2.6.3.1	Odpisy	34
2.6.4	Tržby	34
2.6.5	Výkaz zisku a ztráty	34
2.6.6	Peněžní toky	35
2.6.7	Rozvaha	37
2.7	RIZIKA	37
2.8	ZÁVĚR	38
2.9	PŘÍLOHY	38
2.9.1	Curriculum Vitae (CV).....	39
2.9.2	Non Disclosure Agreement (NDA).....	39
2.9.3	Ostatní přílohy.....	39
II	PRAKTICKÁ ČÁST	40
3	PEST ANALÝZA PODNIKU V OBLASTI POSKYTOVÁNÍ SLUŽEB PRO SENIORY A SOCIÁLNÍ PÉČE	41
3.1	POLITICKO-PRÁVNÍ PROSTŘEDÍ	41
3.1.1	Legislativa	41
3.1.2	Vládní politika.....	41
3.2	EKONOMICKÉ PROSTŘEDÍ	44
3.3	SOCIÁLNÍ PROSTŘEDÍ.....	47
3.3.1	Problematika bydlení seniorů.....	50
3.4	TECHNICKÉ A TECHNOLOGICKÉ PROSTŘEDÍ	52
4	PORTEROVA ANALÝZA PODNIKU	54
4.1	HROZBA VSTUPU NOVÝCH KONKURENTŮ	54
4.2	VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ.....	55
4.3	VYJEDNÁVACÍ SÍLA KLIENTŮ	57
4.4	HROZBA SUBSTITUTŮ	58
4.5	KONKURENČNÍ RIVALITA V ODVĚTVĚ.....	59
5	PODNIKATELSKÝ PLÁN NETRADIČNÍHO POBYTOVÉHO ZAŘÍZENÍ PRO SENIORY	63
5.1	TITULNÍ STRANA.....	64
5.2	EXECUTIVE SUMMARY	64
5.3	POPIS PODNIKU	65
5.3.1	Produkt	66
5.3.2	Umístění podniku a prostorové zabezpečení.....	67
5.3.3	Zařízení a vybavení	67
5.3.4	Personální zabezpečení	68
5.3.5	Zajištění vstupů a jejich dodavatelů	71
5.4	TRH A MARKETINGOVÁ STRATEGIE.....	71
5.4.1	Trh a cílová skupina	71
5.4.2	Analýza poptávky po službě.....	71

5.4.3	Distribuce	72
5.4.4	Konkurence	72
5.4.5	Propagace	73
5.4.6	Cena.....	74
5.5	FINANČNÍ PLÁN	75
5.5.1	Investiční náklady.....	75
5.5.2	Zdroje financování	75
5.5.3	Provozní náklady.....	77
5.5.3.1	Odpisy	79
5.5.4	Tržby	80
5.5.5	Výsledovka.....	81
5.5.6	Peněžní toky	83
5.5.7	Rozvaha.....	85
5.5.8	Finanční analýza.....	85
6	EKONOMICKÝ ZISK PODNIKATELE	87
7	SWOT ANALÝZA	88
8	ANALÝZA RIZIK PROJEKTU	89
9	ČASOVÝ HARMONOGRAM REALIZACE PROJEKTU	91
	ZÁVĚR	93
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	95
	SEZNAM ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ	98
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	100
	SEZNAM OBRÁZKŮ	101
	SEZNAM TABULEK.....	102
	SEZNAM PŘÍLOH.....	104

ÚVOD

Ziskové podnikání v oblasti zdravotních a sociálních služeb pro seniory se na první pohled může zdát jako ne zcela běžná podnikatelská příležitost. Je nutné si ale uvědomit, že jde o poskytování služeb, které není schopna v potřebném rozsahu a kvalitě zabezpečit rodina, neziskový sektor nebo stát. Z tohoto důvodu se otevírá prostor pro firmy, které dokáží služby pro seniory nabídnout. V případě, že budou tyto služby poskytovány kvalitně a v potřebném rozsahu, je možné i v tomto sektoru dosahovat zisku.

První část diplomové práce se zabývá teoretickým rozбором podnikatelského plánu a jeho obsahem, včetně podkladů pro jeho vytvoření. Následně jsou analyzovány okolní podmínky, které mají vliv na podnik působící v oblasti služeb pro seniory a sociální péče. Na základě provedených analýz je navrženo řešení prostřednictvím podnikatelského plánu.

Cílem práce je navrhnout projekt pro založení netradičního pobytového zařízení pro seniory, které spadá do oblasti služeb pro seniory a sociální péče. Jedná se o zařízení, které poskytuje pobytové, stravovací, zdravotní a sociální služby, včetně služeb nadstandardních a doplňkových. K ověření splnění cílů diplomové práce jsou stanoveny dvě hypotézy.

Hypotéza 1: v regionu jsou nedostatečné kapacity v pobytových zařízeních pro seniory.

Hypotéza 2: nově vzniklý podnik poskytující služby pro seniory lze provozovat soukromě, a to s přiměřenou tvorbou zisku.

Cílem projektu je poskytovat komplexní služby pro seniory, s vysokým standardem kvality a individuálním přístupem, v příjemném rodinném a přátelském prostředí.

Myšlenka vychází z potřeb, které vznikají v souvislosti s demografickým a sociálním vývojem, a také z osobních potřeb autora a jeho okolí.

Přínosem projektu je částečné zaplnění nabídkové mezery v oblasti služeb pro seniory a sociální péče, která vzniká nedostatečnou kapacitou současných pobytových zařízení pro seniory v daném regionu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Podnikatelský plán nebo podnikatelský záměr má mnoho definic. Dle Hisricha a Peterse (1996) je to písemný materiál, zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější a vnitřní faktory související se založením a chodem podniku. Všichni autoři (Koráb, Srpová, Veber) se shodují na tom, že kvalitně zpracovaný podnikatelský plán s reálnými daty je klíčem k výrazně snazšímu a rychlejšímu začátku podnikatelské činnosti.

Tento plán by měl předcházet každému založení nového podniku, nebo nové podnikatelské aktivitě, již vzniklého podniku. Dobře zpracovaný podnikatelský plán umožňuje podnikateli srovnání toho, co je na papíře, s realitou. Pokud se podnikatelský plán od reality liší, je nutné identifikovat v čem, v jaké míře a proč se liší. Díky podnikatelskému plánu dostává podnikatel přehled o reálnosti a realizovatelnosti dané podnikatelské aktivity. Tyto informace jsou velmi podstatné a stěžejní i pro případné investory, či banky, které jsou žádány o finanční prostředky.

Samotný podnikatelský plán nemá jasně definovaný rozsah ani strukturu, vždy záleží na jakou podnikatelskou aktivitu je sestavován, nebo komu je určen. Existují pouze doporučená členění jednotlivých verzí - variantám podnikatelského plánu. Jednotlivé varianty se od sebe liší v detailnosti a hloubce zpracování, přičemž předpoklady a podstata plánu zůstává samozřejmě neměnná. (CzechInvest, 2005)

1.1 Elevator pitch

Takzvaná prezentace ve výtahu je nejkratší a nejjednodušší verzí podnikatelského plánu. Tato forma slouží ke krátké verbální prezentaci záměru, a délka prezentace by neměla přesáhnout jednu minutu. Účelem elevator pitch je zaujmout potenciálního investora nebo klienta, a to za velmi krátkou dobu. Elevator pitch nemá nahradit podnikatelský plán, proto nejsou sdělovány detaily, ale jen vybrané a podstatné informace, které vzbudí v partnerovi zájem. Mezi tyto informace patří:

- 1) Co je myšlenkou
- 2) V jakém stádiu je tato myšlenka
- 3) Jaké trhy existují pro uplatnění této myšlenky
- 4) Jaké jsou výhody na těchto trzích

- 5) Jaké jsou výhody oproti konkurenci
- 6) Jak a kolik peněz je třeba získat k realizaci myšlenky
- 7) Kdo je součástí realizačního týmu
- 8) Ziskový potenciál

1.2 Executive summary

Executive summary obsahuje pouze základní informace o podnikatelské aktivitě s rozsahem jedné, maximálně dvou stran A4. Účel této varianty je podobný jako u výťahové prezentace, kterou je vhodné o executive summary doplnit. Doporučuje se nosit tento dokument neustále při sobě, aby mohl být, v případě potřeby, předán potenciálnímu investorovi.

Doporučená osnova executive summary dle CzechInvestu (2005):

- 1) Typ investice, kolik peněz je třeba
- 2) Popis podstaty myšlenky
- 3) Představení podnikatele a jeho týmu
- 4) Popis produktu
- 5) Trh, cílová skupina, konkurence
- 6) Obchodní model – finanční hledisko
- 7) Jak je podnikatel daleko, co pro to již udělal
- 8) Podnikatelova nabídka investorovi a kontakt

Dle Guy Kawasakiho (2011) by kvalitní executive summary měl obsahovat:

- 1) **Problém.** Jaký problém podnikatel řeší, nebo příležitost, kterou má před sebou.
- 2) **Řešení.** Jak je problém řešen, nebo jak se hodlá podnikatel zhostit dané příležitosti.
- 3) **Podnikatelský model.** Kdo je zákazník a jak se vydělají peníze.
- 4) **Osobité kouzlo.** V čem je firma výjimečná.
- 5) **Marketingová a obchodní strategie.** Popis tržní strategie.

- 6) **Konkurence.** Komu bude podnikatel konkurovat, výhody a nevýhody oproti konkurenci. Co podnikatel dokáže a konkurence ne, a naopak.
- 7) **Odhady.** Finanční odhady na tři roky dopředu. Popis předpokladů a parametrů pro naplnění odhadů.
- 8) **Tým.** Kdo je členem týmu, jak a v čem jednotliví členové týmu vynikají.
- 9) **Status a časový přehled.** Kde je podnikatel nyní, co ho v nejbližší době čeká.

1.3 Zkrácený podnikatelský plán

Na rozdíl od předchozích verzí, výťahové prezentace a executive summary, je zkrácený podnikatelský plán mnohem komplexnější dokument. Osnova je totožná s executive summary, to znamená, že podnikatel představí sebe a svůj tým, popíše svůj produkt, trh, konkurenci. Sdělí také, jak vysoká je počáteční investice, kde získá prostředky a jak s nimi naloží. Rozdíl nastává v hloubce podaných informací a v rozvíjejících detailech podnikatelské aktivity.

Účelem zkráceného podnikatelského plánu je objasnit záměry podnikatele tak, aby si mohl případný investor udělat ucelený obraz o jeho plánovaných aktivitách a ziskovém potenciálu. Tento druh podnikatelského plánu je také vhodný pokud nemá být odhaleno obchodní tajemství nebo specifické know-how hned na začátku jednání. Zkrácený podnikatelský plán neodkrývá všechny karty.

1.4 Úplný podnikatelský plán

Úplný podnikatelský záměr odkrývá všechny karty podnikatelského plánu a rozvíjí body předchozí osnovy. Je zde detailně popsána osoba podnikatele a jeho tým. Následuje popis podnikatelské aktivity, včetně prostorového, technického a personálního zajištění. Nedílnou součástí úplného podnikatelského záměru je rozbor trhu a marketingová strategie, finanční plán, SWOT analýza a mnoho dalšího. Tato forma podnikatelského záměru je většinou předkládána až poté, co je podepsána smlouva o utajení (NDA).

2 STRUKTURA A OBSAH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Pohledy na strukturu a obsah podnikatelského plánu se dle jednotlivých autorů a institucí liší. Odlišnosti nastávají v závislosti na předmětu podnikání a faktu, pro koho je podnikatelský plán určen.

2.1 Titulní strana

Titulní strana podnikatelského plánu je první věc, kterou čtenář uvidí – musí poskytovat základní informace a současně zaujmout. Na titulní straně by neměly chybět informace typu:

- Název a sídlo společnosti
- Právní forma
- Jméno podnikatele, popřípadě společníků
- Kontakty
- Druh podnikání
- Logo, pokud je vytvořeno

2.2 Executive Summary

Shrnutí je nejdůležitější část podnikatelského plánu, která rozhodne o tom, zda bude podnikatelský plán prostudován, či nikoliv. Je zde prezentována ústřední podnikatelská koncepce – stručně, jasně, výstižně.

Každému z níže uvedených témat je věnován jeden odstavec. Doporučuje se využívat grafické prvky a v případě, že je to žádoucí grafy a obrázky.

Úvodní shrnutí by mělo informovat o produktu, cílovém trhu, konkurenci, marketingové strategii, provozu, managementu a financích. (Abrams, 2010, s. 47)

2.3 Popis podniku

Tato část podnikatelského plánu podrobně popisuje nový podnik a umožňuje čtenáři udělat si představu o jeho velikosti a záběru. Stěžejními prvky v této souvislosti je produkt, umístění a velikost podniku, prostorové, materiálové a personální zabezpečení. Mělo by

zde být jasně dáno najevo, že autor rozumí problematice daného oboru v širším kontextu, samozřejmě v návaznosti na jeho produkt. (Abrams, 2010, s. 59-65)

2.3.1 Podnik

Stejně jako na titulní straně jsou zde uvedeny údaje o názvu, sídle a právní formě podniku. Dále je zde zmíněna historie firmy, důležité milníky a úspěchy.

2.3.1.1 Právní forma

Mezi základní typy právní formy patří:

- 1) OSVČ
- 2) Obchodní společnosti (osobní a kapitálové)
- 3) Družstvo
- 4) Neziskové organizace

OSVČ

Osoba samostatně výdělečně činná - živnostník, který podniká pod svým jménem a ručí celým svým majetkem.

- 18 let.
- Bezúhonnost.
- Způsobilost k právním úkonům.
- Mimo živnost volnou je nutné dodat osvědčení o vzdělání či praxi.

Komanditní společnost

Komanditní společnost je společnost skládající se z komanditistů a komplementářů.

- Komanditisté ručí za závazky společnosti do výše svého nesplaceného vkladu.
- Komplementáři ručí celým svým majetkem a musí splňovat všeobecné podmínky provozování živnosti.
- Komanditní společnost musí být založena minimálně dvěma společníky, z nichž musí být jeden komanditista a druhý komplementář.

Veřejná obchodní společnost

- Společnost, ve které dvě a více fyzických osob podniká pod společnou firmou.
- Osoby ručí za závazky společnosti společně a nerozdílně celým svým majetkem.
- Společníkem může být fyzická osoba, která splňuje všeobecné podmínky provozování živnosti .

Společnost s ručením omezeným

- Základní kapitál je tvořen vklady společníků.
- Počet společníků 1 – 50.
- Základní kapitál minimálně 1 Kč.
- Společnost ručí za své závazky celým svým majetkem.
- Společníci ručí společně a nerozdílně za závazky společnosti do výše souhrnu neaplacených částí vkladů všech společníků.
- Orgány společnosti: valná hromada, jednatelé, dozorčí rada (nepovinná).

Akciová společnost

- Základní kapitál je tvořen akciemi určité jmenovité hodnoty.
- Minimální základní kapitál s neveřejným úpisem 2 miliony Kč, s veřejným úpisem 20 milionů Kč.
- Společnost ručí celým svým majetkem.
- Akcionář za závazky společnosti neručí.
- Orgány společnosti: valná hromada, představenstvo, dozorčí rada.

Družstvo

- Je zakládáno za účelem spolupráce 2 právnickými osobami nebo 5 fyzickými osobami.
- Základní kapitál minimálně 50 tisíc Kč.
- Za své závazky ručí družstvo celým svým majetkem.
- Členové za závazky společnosti neručí.

Nestátní neziskové organizace

- Obecně prospěšné společnosti, spolky, ústavy, církve a náboženské společnosti.
- Účelem je poskytovat obecně prospěšné služby uvedené v zakládající listině.
- Podnikat lze pouze v doplňkové činnosti, zisk musí být použit pro obecně prospěšné služby, pro které byla společnost založena.

Pro vhodnou volbu právní formy je nutné zohlednit následující **kritéria**:

- 1) Předmět podnikání
- 2) Potřeba vstupního kapitálu
- 3) Způsob a rozsah ručení
- 4) Účast na zisku a ztrátě
- 5) Počet zakladatelů a ostatních participujících osob
- 6) Čerpání obecních, krajských, státních a evropských dotací
- 7) Zveřejňovací a kontrolní povinnosti
- 8) Daňové zatížení

2.3.2 Produkt

Kapitola věnovaná popisu produktu, který firma vyrábí, nabízí, nebo poskytuje, posléze prodává. Dle Kotlera (2004) je produkt cokoli, co lze na trhu nabídnout, co získá pozornost, co může sloužit ke spotřebě, co může uspokojit přání nebo potřebu zákazníka.

V této části je detailně popsán produkt z hlediska užitných a technických vlastností:

- Funkčnosti
- Spolehlivosti
- Udržovatelnosti
- Ovladatelnosti
- Trvanlivosti
- Zdravotní nezávadnosti
- Estetické působivosti
- Tvaru, rozměrů, hmotnosti ...

Slovní popis produktu je vhodné doplnit o vizuální prvek – fotografii, náčrt a podobně.

2.3.2.1 Služby

Službu je možné chápat jako změnu stavu osoby nebo statku, která se uskutečňuje vzájemnou ekonomickou činností nebo činností hospodářských jednotek s jejich souhlasem a pro ně. (Kotíková a Zlámal, 2006, s. 40)

Mezi charakteristické znaky služeb patří:

- Neskladovatelnost – služby nelze vyrábět do zásoby, na sklad.
- Nedělitelnost – poskytnuté služby nelze jakkoliv dělit.
- Nehmotnost – služby nemají hmotnou (fyzickou) podstatu.
- Proměnlivost – závisí na tom kdo, kdy, kde a kým jsou služby poskytovány.
- Nemožnost vlastnictví – zákazník vlastní pouze právo na poskytnutí služby, nikoliv službu samotnou.

2.3.2.2 Sociální služby

Dle zákona o sociálních službách se sociální službou rozumí činnost nebo soubor činností, zajišťující pomoc a podporu osobám za účelem sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení.

Státní správu oblasti sociálních služeb vykonává Ministerstvo práce a sociálních věcí, krajské a obecní úřady, okresní správy sociálního zabezpečení a úřady práce.

Poskytovateli sociálních služeb jsou při splnění podmínek stanovených zákonem č. 108/2006 Sb. územní samosprávné celky a jimi zřizované právnické osoby, další právnické osoby, fyzické osoby a ministerstvo a jím zřízené organizační složky státu.

V témže zákoně jsou upraveny podmínky nároku na příspěvek na péči a kritéria posuzování závislosti dle schopností posuzované osoby, stanoveny výše příspěvků na péči pro jednotlivé stupně závislosti a podmínky pro jeho zvýšení, nárokování a výplatu. Dále zde jsou stanoveny povinnosti žadatele a příjemce příspěvku, např. podrobit se sociálnímu šetření, zdravotnímu vyšetření atd.

Stěžejní částí zákona o sociálních službách pro účely této práce je dle autora třetí část, zabývající se sociálními službami. V této části je uvedeno, co sociální služby zahrnují (sociální poradenství, sociální péči, sociální prevenci), formy poskytování sociálních služeb

(pobytové, ambulantní a terénní), zřizovaná zařízení pro poskytování sociálních služeb a základní činnosti při poskytování sociálních služeb.

- Pobytovými službami se rozumí služby spojené s ubytováním v zařízeních sociálních služeb.
- Ambulantními službami se rozumí služby, za kterými osoba dochází nebo je doprovázena nebo dopravována do zařízení sociálních služeb a součástí služby není ubytování.
- Terénními službami se rozumí služby, které jsou osobě poskytovány v jejím přirozeném sociálním prostředí.

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

V těchto zařízeních jsou poskytovány základní činnosti sociální péče, které dále upravuje prováděcí předpis. (vyhláška 505/2006, Sb.)

Mezi základní druhy poskytované péče dle zákona o sociálních službách (2006), patří pomoc při zvládnání běžných úkonů péče o vlastní osobu, pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy, poskytnutí ubytování, popřípadě přenocování, pomoc při zajištění chodu domácnosti, výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, sociální poradenství, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti, pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí, telefonická krizová pomoc, nácvik dovedností pro zvládnání péče o vlastní osobu, soběstačnosti a dalších činností vedoucích k sociálnímu začlenění, podpora vytváření a zdokonalování základních pracovních návyků a dovedností.

Úhrada

Úhradu nákladů spojených s poskytováním sociálních služeb hradí klient ve výši sjednané ve smlouvě, která je uzavřena mezi ním a poskytovatelem služby. Poskytovatel sociální

služby se může dohodnout na spoluúčasti při úhradě nákladů s osobou blízkou osobě, které je sociální služba poskytována, popřípadě s jinou fyzickou osobou nebo s právnickou osobou, pokud osoba, které je sociální služba poskytována, nemá vlastní příjem nebo její příjem nepostačuje na úhradu nákladů. Za služby, podléhající přímé úhradě, je požadována částka stanovená ve smlouvě. Maximální výše této částky je stanovena prováděcím předpisem. (Průša, 2010)

Mezi hlavní **problémy** sociálních služeb dle Molka (2009) a dalších autorů patří:

- 1) Nesoulad mezi nabídkou sociálních služeb a poptávkou po nich – současná vybavenost územních celků neodpovídá jejich potřebám. Nabídka v jednotlivých lokalitách neodpovídá poptávce, a to jak z hlediska kapacit, tak struktury. Daný problém je možné řešit například účelnou decentralizací sociálních služeb a jejich koordinací či komunitním plánováním.
- 2) Nerovné postavení uživatelů sociálních služeb – díky dotačnímu principu má uživatel možnost vybrat si kromě typu služby také jejího poskytovatele, což ale v praxi není zcela pravda. Uživatelé příspěvku nevyužívají příspěvek na péči k účelům stanoveným zákonem, a možnost vybrat si poskytovatele sociálních služeb je minimální, protože trh sociálních služeb je značně nerozvinutý, nebo v dané lokalitě neexistuje.
- 3) Nedostatečně rozvinutý trh sociálních služeb – monopolní postavení poskytovatelů může poškozovat klienty. Existuje sice cenová regulace vyhláškou 505/2006 Sb., ale žádný zákon nestanovuje podmínky pro zvyšování kvality poskytovaných služeb nebo normy chování ke klientovi.
- 4) Nedostatek veřejných financí pro sociální služby – které jsou víceméně závislé na vývoji ekonomiky (HDP) a současné politické situaci.

2.3.3 Umístění podniku a prostorové zabezpečení

Umístění podniku může být pro jeho úspěšnost velice důležité, zvláště pokud jde o maloobchod nebo poskytování služeb. Při vybírání vhodných prostor k podnikání musí podnikatel zohlednit možnosti parkování, dostupnost z hlediska zákazníků a dodavatelů, náklady na přepravu nebo místní předpisy a územní plány.

K prostorovému zabezpečení slouží dlouhodobý hmotný majetek, který je najímán nebo pořizován jako investice. Při investování je vynakládáno velké množství peněžních prostředků, a proto je nutné investici dostatečně zvážit. Pro dlouhodobý majetek je charakteristické, že je v podniku vázán déle než jeden rok, nespotřebovává se najednou, ale postupně. Postupné opotřebovávání se vyjadřuje odpisy. (Kocmanová, 2013, s. 26)

Pokud je podnikatel rozhodnut koupit nebo pronajmout prostory pro podnikání, ale existuje zde možnost problémů právního charakteru (uzavření smluv, místní výjimky), doporučuje se spolupráce s právníkem. Těmto problémům se lze za pomoci právníka snadno vyhnout. Podnikatel jednající s úřady a majiteli budov s kvalifikovaným právním poradenstvím se lépe vyvaruje případným nepříjemnostem. (Hisrich a Peters, 2002, s. 229)

2.3.4 Zařízení a vybavení

V této kapitole by se měl podnikatel věnovat zařízení a vybavení podniku. Je to majetek společnosti, umožňující provoz a chod společnosti. Mezi zařízení a vybavení podniku lze zařadit výrobní stroje a zařízení, nábytek, elektroniku, spotřebiče, kuchyňské nádobí, speciální sanitární techniku, zdravotní a rehabilitační pomůcky, atd...

2.3.5 Personální zabezpečení

Plán personálního zabezpečení je vhodný, pokud podnikatelská aktivita vyžaduje někoho dalšího mimo samotného podnikatele. Pokud je v podnikání počítáno se zaměstnanci, je vhodné do kapitoly personální zabezpečení zahrnout organizační strukturu a jednotlivé pozice popsat:

- Název pracovní pozice
- Požadovaná kvalifikace, dovednosti, vzdělání
- Náplň práce
- Odpovědnost a kompetence
- Mzdový rozsah

2.3.6 Zajištění vstupů a jejich dodavatelů

Pro plynulý chod podniku je nutné mít dobře zajištěny vstupy, potřebné pro výrobu nebo poskytování služeb. Je vhodné oslovit více dodavatelů a zjistit si podmínky spolupráce. Na základě těchto podmínek (kvalita, cena, dostupnost, dodací lhůty ...) podnikatel vybere hlavního dodavatele pro každý potřebný vstup. Hodnotu potřebných vstupů (základní materiál a suroviny, energie, komponenty, součásti, náhradní díly aj.) může podnikatel vyjádřit v peněžních, ale i v naturálních jednotkách. V podnikatelském plánu je možné věnovat se pouze těm vstupům, které jsou pro daný podnik stěžejní, a tvoří velkou část nákladů, nebo těm vstupům, které jsou nezbytné pro nepřerušeni podnikových činností. Ostatní náklady lze odhadnout souhrnně, ale je dobré je mít alespoň v hlavě a počítat s nimi v nákladových položkách. Podnikatel by měl myslet i na alternativní zajištění kritických vstupů.

2.4 Strategie

Standardní definice slova strategie, dle slovníku cizích slov je „*chování zajišťující dosažení cílů*“. Podobně vnímá strategii i Donnelly (1992), který vysvětluje strategii jako - jednání s určitým záměrem, aktivity firmy jako důsledek strategického plánování, resp. konkrétní pravidla a zásady, které jsou využívány k dosahování strategických cílů. Veber (2000) vnímá strategii jako koncept celkového chování organizace, dlouhodobý program a pojetí činnosti organizace a alokace zdrojů potřebných k dosažení zamýšlených záměrů.

Z výše uvedeného i ostatních definic vyplývá, že podnikovou strategií není a nemůže být přání „vyhrát“. Toto přání musí být konkretizováno do cílů a souboru zásad a pravidel chování. Rozpracována do schémat reakcí na nejrůznější typy události. Vyhrát totiž chtějí všichni a to nejen podnikatelé, kteří by měli akceptovat, že o tom, jestli vyhrají, či ne, rozhoduje především to, jak budou připraveni na budoucnost. Vhodnou přípravou, nebo alespoň jejím začátkem může být definování strategie právě v podnikatelském plánu.

Před tvorbou strategie by měl podnikatel zpracovat analýzu makro a mikro prostředí podniku. Informace získané z analýzy prostředí by měly být podkladem k vytvoření SWOT analýzy, která může při sestavování strategie hodně pomoci.

2.4.1 Analýza prostředí

Podnik, který chce být úspěšný a rozvíjet se na trhu plném konkurentů, musí znát a pochopit prostředí, ve kterém se nachází a provozuje svoji činnost. Foret (2004) definuje dva základní druhy faktorů, které ovlivňují podnik, a to vnější a vnitřní.

2.4.1.1 PESTLE analýza

PESTLE analýza je analytická technika sloužící ke strategické analýze okolního prostředí organizace. Pomáhá odhalit současné síly v makroprostředí podniku, ale i síly, které mohou nastat v budoucnu. (Maslen, 2001) Tyto síly lze členit do následujících skupin:

- Politické – politické vlivy, stabilita politické scény
- Ekonomické – vliv místní, národní a světové ekonomiky
- Sociální – kulturní vlivy, tradice, sociální změny
- Technologické – dopady nových či stávajících technologií
- Legislativní – vlivy národního, evropského a mezinárodního práva
- Ekologické - vlivy a problematika životního prostředí

Výstupem PESTLE analýzy by dle Hilla (2013) měly být identifikované hrozby a příležitosti společnosti, vztahené k podnikovému makroprostředí.

2.4.1.2 5F analýza

Neboli také Porterova analýza konkurenční pozice firmy v odvětví, slouží ke zmapování faktorů, které ovlivňují vyjednávací pozici firmy v odvětví. Mezi analyzované faktory dle například Hanzelkové (2009) a Hilla (2013) patří:

- Vyjednávací síla zákazníků
- Vyjednávací síla dodavatelů
- Hrozba vstupu nových konkurentů
- Hrozba stávajících substitutů
- Rivalita firem působících na daném trhu

Podnikatel by měl identifikovat klíčové faktory v každé „síle“, a na jejich základě stavět strategii pro firmu či podnik. Výstup Porterovy analýzy je velmi vhodné použít pro SWOT analýzu, konkrétně silné a slabé stránky společnosti.

2.4.2 SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduchým strategickým nástrojem, koncepčním rámcem pro systematickou analýzu, zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. Nepřetržitě konfrontuje vnitřní zdroje a schopnosti podniku se změnami v jeho okolí. (Sedláčková, 2006)

SWOT analýza využívá závěrů analýz prostředí, tedy PESTLE a Porterovy 5F, a to tím, že identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku – příležitostmi a hrozbami.

Hill (2013) za hlavní cíle SWOT analýzy pokládá nalezení strategie, která využívá externích příležitostí, čelí hrozbám díky silným stránkám a odstraňuje slabé stránky.

Podobnou definici nalezneme i u Sedláčkové (2006): uplatnění SWOT analýzy je vedeno základním cílem rozvíjet silné stránky a potlačovat, respektive utlumovat slabé a současně být připraven na potenciální příležitosti a hrozby.

2.5 Rozbor trhu a marketingová strategie

Kotler (2007) popisuje strategický marketing jako proces sladění silných stránek podniku se skupinami zákazníků, kterým může být přínosem, a kteří mají zájem o dané produkty nebo služby. Pro celý proces je nutná znalost prostředí, ve kterém se podnik nachází. Tedy znalost mikroprostředí a makroprostředí, trhů a zákazníků. Prostřednictvím trhů je nutné orientovat se nejen na zákazníka, ale i na konkurenční podniky. Marketingová strategie má tři hlavní části – trh, zákazník, konkurence.

2.5.1 Trh

Podnikatel se musí rozhodnout, na kterém trhu chce svůj produkt realizovat. Produkt je možné realizovat na pěti typech trhů:

- Spotřebitelské trhy – představované domácnostmi a jednotlivci, nakupujícími výrobky pro osobní spotřebu.

- Průmyslové trhy, na kterých vystupují organizace, nakupující výrobky pro vlastní výrobní proces nebo pro zpracovatelské účely.
- Zprostředkovatelské trhy, na nichž vystupují jednotlivci nebo organizace, které nakupují zboží s cílem jeho dalšího prodeje.
- Státní trhy – na nich nakupují instituce a orgány, které potřebují určité výrobky pro poskytování veřejných služeb.
- Zahraniční trhy – vystupují zde jako obchodní partneři obchodní nebo výrobní organizace, individuální spotřebitelé nebo vlády.

2.5.1.1 Cílová skupina

Pokud se podnikatel rozhodne svůj produkt nabízet na spotřebitelských trzích, musí si uvědomit, že zde vystupuje na straně kupujících značný počet jednotlivců a domácností, které se liší svou velikostí, úrovní příjmů, vzděláním, věkem apod. Prodávající se musí snažit identifikovat jednotlivé skupiny spotřebitelů na základě jejich preferencí, vlastností výrobku, image značky, jejich povolání, ekonomických podmínek, životního stylu apod.

Nejjednodušší je soustředit se na jednu cílovou skupinu. Tím, že se zaměří na jeden segment, dokonale pozná potřeby a přání zákazníků daného segmentu. Díky tomu firma získá silné postavení na trhu a snižuje tak provozní náklady, protože se nemusí zabývat širokou produkcí, ale naopak se může specializovat, zjednoduší si distribuci a získá úsporu v oblasti propagace. (Kocmanová, 2013)

V této části podnikatelského plánu by tedy měl podnikatel jasně identifikovat, kdo je jeho zákazníkem. K tomuto rozhodnutí mohou pomoci segmentační kritéria (Kerin, 2003):

- Geografická kritéria – stát, oblast a její velikost, typ osídlení oblasti a jeho charakter, podnebí...
- Demografická kritéria – věk, pohlaví, velikost rodiny, rodinný stav...
- Socioekonomická kritéria – příjem rodiny, povolání, vzdělání...
- Etnografická kritéria – náboženství, rasa, národnost...
- Fyziografická kritéria – výška, váha, zdravotní stav, psychický stav...

- Behaviorální kritéria – postoje k výrobku, věrnost značce, míra užívání, frekvence nákupu, uživatelský status...
- Sociopsychologická kritéria – sociální třída, životní styl, osobnost...

2.5.1.2 Konkurence

Podnikatel musí znát svoji stávající, ale i možnou budoucí konkurenci. V této kapitole by si měl podnikatel dle Jakubíkové (2013) odpovědět alespoň na následující otázky:

- Kdo je jeho konkurentem?
- Jaké jsou cíle konkurentů?
- Jaké strategie a s jakým úspěchem konkurenti prosazují?
- Jaké mají silné a slabé stránky?
- Jaké bude jejich chování a jaká bude jejich reakce na ofenzivní změny trhu?

K analýze konkurence dle Korába (2007, s. 81) je velmi vhodné použít výstupy analýzy mikrosprostředí. Tedy vytipovat hlavní lokální konkurenty, posoudit jejich postavení a vyhledat své možné konkurenční výhody na pozadí jejich možných slabých stránek. Kromě stávající konkurence by měl podnikatel posoudit též rizika vstupu nových konkurentů.

2.5.2 Distribuce

Podnikatel má možnost rozhodnout se mezi dvěma základními typy distribučních cest.

- Přímý distribuční kanál – výrobce se rozhodne nabízet svou produkci uživateli přímo, bez spolupráce s obchodními organizacemi. V tomto případě se jedná o přímou odbytovou cestu.
- Nepřímý distribuční kanál – výrobce se rozhodne zařadit do řetězce mezi vlastní podnik a konečného uživatele různě strukturovanou sítí mezičlánků (zprostředkovatelů) a tím vytvoří nepřímou distribuční cestu.

Nejčastějšími důvody pro přímou odbytovou cestu je koncentrace poptávky do okolí místa výroby nebo poskytované služby. (Hisrich a Peters, 1996, s. 127)

2.5.3 Propagace

Součástí marketingové strategie je i propagace – některými odborníky nazývaná též marketingová komunikace. Ne zřídka se stává, že začínající podnikatelé zaměňují propagaci za reklamu, což je chybné, protože reklama jako taková je pouze jednou z částí propagace. Jednoduchou definici propagace nabízí Světlík (2003, s. 70): „*Propagace v marketingovém pojetí je uvědomělá činnost, která informuje, přesvědčuje a ovlivňuje nákupní chování zákazníka.*“

Z výše uvedeného vyplývá fakt, že propagace je komplexní pojem, který v sobě zahrnuje řadu dílčích komunikačních nástrojů. Propagace, tedy komunikační mix, v sobě zahrnuje všechny komunikační prostředky, které souží k informování o firmě a jejich produktech. Nejčastěji používané nástroje propagace dle Kotlera (2007) jsou:

2.5.3.1 Reklama

Reklama je placená forma masové, neosobní, komunikace uskutečňovaná pomocí médií, (noviny, časopisy, rozhlas, televize), reklamních tabulí, letáků (MHD, čekárny). Jejím cílem je informování širokého okruhu spotřebitelů s cílem ovlivnit jejich kupní chování. Jejím hlavním úkolem je, oslovit široké vrstvy obyvatelstva. Je vhodná ke sdělení omezeného množství informací velkému počtu osob, k upoutání jejich pozornosti a vzbuzení zájmu. (Kocmanová, 2013)

2.5.3.2 Podpora prodeje

K podpoře prodeje patří aktivity, které stimulují pomocí dodatečných podnětů prodej výrobků a služeb. Podpora prodeje se zaměřuje na jednotlivé články distribučních cest nebo na konečné zákazníky. Pro ně se stává nákup přitažlivějším prostřednictvím kupónů, vzorků zboží, slev, soutěží atd. Je to jakási kombinace reklamy a cenových opatření. (Světlík, 2003)

Tellis (2000) dále dělí podporu prodeje na:

- Podporu prodeje ve vztahu ke zprostředkovatelům.
- Podporu prodeje ve vztahu ke spotřebitelům.
- Podporu prodeje v maloobchodě.

2.5.3.3 *Public relations*

Vztahy s veřejností zahrnují všechny druhy činností, jejichž prostřednictvím firma komunikuje se svým okolím a všemi jeho subjekty. Okolí a jeho subjekty jsou všichni ti, se kterými chce mít firma dobré vztahy. Publicitu podporují tiskové konference, publicita v médiích. Tyto aktivity nejsou zpravidla placeny firmou, ale jejich obsah je připraven novináři. (Pelsmacker, 2003, s. 26) Základním pravidlem dobrých vztahů s veřejností je rčení: „*Udělej něco dobrého, a pak o tom mluv*“ (Kocmanová, 2013, s. 296)

2.5.3.4 *Přímý marketing*

Přímý marketing představuje přímou, adresnou komunikaci mezi potenciálním zákazníkem a prodávajícím, která využívá reklamní média pro vytváření měřitelné odezvy. Přímý marketing je charakteristický přímým přístupem, přímou odezvou a přímým měřením.

2.5.3.5 *Osobní prodej*

Osobní prodej je forma osobní komunikace s potenciálními zákazníky s cílem uskutečnění prodeje produktu nebo služby. Osobní prodej se liší od ostatních forem tím, že je zde typický osobní kontakt se zákazníkem. Je to nákladná, ale velmi efektivní forma komunikace. Solomon (2006) doporučuje využít přímý prodej zejména, jedná-li se o náročný, složitý nebo drahý produkt, velkou zakázku, či při nutnosti vyjednávání.

Po zpracování kapitoly propagace v podnikatelském plánu by měl mít podnikatel jasné odpovědi na otázky tzv. 5M.

- Mission (poslání) – jaké jsou cíle komunikace?
- Money (peníze) – jak velký rozpočet na akci má k dispozici?
- Message (sdělení) – jak má vypadat reklamní sdělení?
- Media (media) – jaká média a komunikační kanály budou použity?
- Measurement (hodnocení, měření) – jak budou hodnoceny výsledky? (Kotíková a Zlámal, 2006)

2.5.4 Cena

Stanovení správné ceny výrobku nebo služby je jeden z nejsložitějších úkolů začínajícího podnikatele. Kvalitní produkt může vyvolat nutnost stanovení vyšší ceny, jako známky, která by vyjadřovala jeho prestiž. Při stanovení ceny musí být zohledněny i další faktory – přímé náklady, režijní náklady, poskytované slevy, ceny konkurence a další. Mezi obvyklé způsoby stanovování cen produktu patří:

- 1) Nákladově orientovaná cena, která je nejběžnějším způsobem stanovování ceny. Stanovení ceny probíhá na základě součtu nákladových položek, ze kterých je produkt vyráběn. Tuto cenotvorbu lze tedy využít pouze tehdy, jsou-li známy nákladové položky. Nákladově orientovanou cenu lze sestavit na základě skutečných nákladů, průměrných nákladů nebo plánovaných nákladů. Po stanovení nákladovosti je k této částce přičten zisk – zisková marže. Kalkulované náklady spolu se ziskovou marží tvoří konečnou cenu pro zákazníka. (Veber, Srpová, 2008)

Tabulka 1: Obecný kalkulační vzorec (Soukupová a Strachotová, 2005, s. 65, vlastní zpracování)

+ přímý materiál + přímé mzdy + ostatní přímé náklady + provozní režie VLASTNÍ NÁKLADY VÝROBY
+ správní režie VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU
+ odbytové náklady ÚPLNÉ VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU
+ zisk (ztráta) CENA VÝKONU

- 2) Hodnota vnímaná zákazníkem – je dalším typem stanovení ceny zboží, postaveným na potřebách zákazníka. Tvorba ceny se odvíjí od hodnoty daného zboží či služby pro zákazníka. Tento způsob stanovení ceny je hojně využíván u značkového nebo módního.
- 3) Konkurenčně orientovaná cena – je cena, která je tvořena na základě konkurenčních cen. Podnik jako určující faktor používá ceny ostatních konkurenčních podniků. Zákazník poté porovnává jednotlivé ceny u podobných druhů zboží a na jejich základě vybírá. (Mills, 2002)

- 4) Poptávkově orientovaná cena – která vychází z elasticity poptávky, tedy míře závislosti změny ceny na objemu poptávaného produktu.
- 5) Cena dle marketingových cílů firmy – je stavěna na marketingových strategiích. Mezi nejpoužívanější marketingové strategie patří:
 - a. Sbíráání smetany. Při této strategii se firma snaží uplatnit co možná nejvyšší ceny v krátkém časovém období. Tohoto způsobu stanovení ceny se obvykle používá u nových značkových a módních výrobků, u nichž máme předstih před konkurencí. Vysoká cena rovněž vytváří dojem vysoké kvality výrobku. Po nasycení úvodního segmentu trhu se cena snižuje, a tím firma uspokojuje další skupiny zákazníků (orientovaných na cenu). (Mills, 2002)
 - b. Cenová penetrace. Je strategie nízkých cen zaměřená na dosažení vysokého tržního podílu dané firmy. Tato strategie je použitelná u výrobků s vysokou cenovou elasticitou, kde nižší cena se projeví podstatným nárůstem objemu prodeje. Vysoký objem prodeje a výroby vede nižším nákladům. Firma využívající cenové penetrace má minimální zisk na prodané jednotce, ale díky vysokému množství prodaných jednotek je celkový zisk vysoký.
 - c. Strategie prestižních cen. Prestižní cena je stanovována s úmyslem, že bude zachována během celého životního cyklu výrobku. Naopak snížení ceny by bylo vnímáno zákazníky jako ztráta symbolu prestiže a spíše by odrazovala od nákupu. (Cooper, 1999)

2.6 Finanční plán

Finanční plán je spojovacím článkem mezi představami a přáními podnikatele s realitou. Díky němu je možné ověřit reálnost podnikatelského záměru, popřípadě přesvědčit investora, že investice do podnikatele a jeho nápadu nebude investicí zmařenou.

Vypracování finančního plánu je završením celého podnikatelského záměru, a vyžaduje schopnost modelovat možné varianty budoucího vývoje. Pokud má být finanční plán zpracován kvalitně, je nutné mít znalosti z oblasti podnikových financí a ekonomiky.

2.6.1 Investiční náklady

Investiční náklady jsou plánované náklady na pořízení pozemků, staveb a ostatního dlouhodobého majetku, který je nutné pořídit, aby bylo možné podnikatelský záměr bezporuchově realizovat.

2.6.2 Zdroje financování

Zdroje financování jsou finanční zdroje určené k realizaci podnikatelského záměru. V případě, že nemůže podnikatel financovat svůj podnikatelský záměr vlastními silami, musí se spojit s dalším partnerem – investorem nebo bankou, který bude ochoten jeho podnikatelský záměr financovat. (Koráb, 2007)

možnosti financování:

- Podnikatelovo okolí (přátelé, rodina, známí, blázni)
- Vlastní kapitál (vklady společníků, emise akcií)
- Samofinancování (zisk, odpisy)
- Cizí kapitál (bankovní úvěr, investor, business angels, venture capital)

2.6.3 Provozní náklady

Provozní náklady jsou celkové náklady na zajištění běžné podnikatelské činnosti. Mezi nejvýraznější provozní náklady začínajícího podnikatele patří:

- Materiálové náklady
- Náklady na energie
- Náklady na služby a outsorsing
- Mzdové a osobní náklady
- Daně a poplatky
- Odpisy

2.6.3.1 Odpisy

Účetní odpisy – vyjadřují skutečné opotřebení dlouhodobého majetku a přenáší jeho část do nákladů. Současně snižují provozní výsledek hospodaření. Podnikatel má možnost volby metody výpočtu účetních odpisů (progresivní, degresivní, lineární). Nejčastěji je využívána metoda lineárních odpisů, kde jsou odpisy vypočteny jako podíl pořizovací ceny a doby ekonomické životnosti majetku. Účetní odpisy jsou nákladovou položkou, která není spojena s výdajem peněz. Z tohoto důvodu představují odpisy disponibilní peněžní prostředky, které mohou být využity jako interní zdroj financování.

Daňové odpisy – představují částku hodnoty dlouhodobého majetku, kterou podnik může zahrnout do nákladů pro účely stanovení daňového základu. Tímto způsobem se podniku snižuje výše placené daně z příjmů a vytvářejí se další příjmy pro investování. Výše těchto odpisů se vypočítá na základě sazeb pro jednotlivé odpisové skupiny, definované zákonem o dani z příjmů. (Krausová, 2007, s. 39-41)

2.6.4 Tržby

Tržby jsou definované jako příjmy z podnikání, které jsou tvořeny množstvím, strukturou a cenou prodaného zboží nebo služeb. Tržby mají z hlediska podnikání zásadní význam, protože vytváří toky peněz, které jsou pro úspěšný rozvoj podniku nezbytné. (Krausová, 2007, s. 37)

2.6.5 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty, nebo také výsledovka, zobrazuje vztah mezi výnosy podniku dosaženými v určitém období a náklady spojenými s jejich vytvořením. Hlavní složku výnosů tvoří tržby z prodeje zboží a služeb. Od výnosů se odečítají jednotlivé nákladové položky, výsledkem je zisk nebo ztráta. Mezi nejběžnější nákladové položky patří spotřebované nákupy, služby, osobní náklady, daně a poplatky, odpisy a finanční náklady.

Pro hodnocení výkonnosti podniku se nejčastěji používá provozní výsledek hospodaření, popřípadě výsledek hospodaření po zdanění. (Koráb, 2007, s. 132)

Sestavní výsledovky poskytne podnikateli bleskový pohled na rentabilitu firmy, a přehledně zobrazuje jednotlivé typy nákladových položek.

Tabulka 2: Zjednodušený výkaz zisku a ztráty
(Abrams, 2007, s. 132, vlastní zpracování)

Zjednodušený výkaz zisku a ztráty		
Položka/období	měsíc I.	měsíc II.
Výnosy	+	+
<i>Tržby z prodeje zboží a služeb</i>		
Náklady	-	-
<i>Mzdy</i>		
<i>ZPSP</i>		
<i>Materiál</i>		
<i>Služby</i>		
<i>Ostatní náklady</i>		
<i>Odpisy</i>		
<i>Úroky</i>		
Výsledek hospodaření	?	?

2.6.6 Peněžní toky

Plán cash-flow je jednou z nejdůležitějších finančních analýz. Popisuje, kolik peněz za dané období přichází do firmy a kolik z ní plyne ven. Tyto finanční toky ukazují, kolik peněz má podnikatel v pokladně nebo na běžném účtu, ihned připravených k použití. CzechInvest (2005) uvádí, že je plán peněžních toků důležitější než ziskovost, a to z několika důvodů:

- 1) Běžně se neočekává, že začínající podnikatel bude ziskový od první chvíle svého podnikání.
- 2) Zisk je uměle snižován odpisy a dalšími položkami, které nemají vliv na každodenní chod podniku.
- 3) Pokud dojdou peníze začínajícímu podnikateli, bude to ohrožení jeho existence. Čas a úsilí věnované do shánění finančních prostředků bude scházet při vedení společnosti a plnění vytyčených cílů. Ne vždy se ale chybějící finanční obnos podaří sehnat, což je jeden z nejčastějších důvodů zániku podniku.

Pro první rok podnikání je plán cash-flow sestavován v měsíčních předpovědích, pro další roky v předpovědích čtvrtletních.

Postup při sestavování peněžních toků:

- 1) Aktuální stav – hotovost na běžném účtu a v pokladně.
- 2) Příjmy – tržby z prodeje vlastního zboží či služeb, prodej jiných vlastních aktiv, připsané úroky, vratka DPH, nové půjčky či vložený kapitál...
- 3) Výdaje – placené nájemné, výplaty, platby sociálních dávek, splátky půjček, úroků, leasingu, nákupy materiálu, placené faktury...
- 4) Bilance – rozdíl mezi příjmy a výdaji plus počáteční stav.

Podnikatel by měl k posuzování příjmů a výdajů přistupovat realisticky. Je nutné brát v potaz dobu splatnosti vydaných faktur, clearing a jiné časové prodlevy. Jakoukoliv položku ve výkazu hotovostních toků musí být podnikatel schopen odůvodnit!

Při kladném hotovostním toku je možné začít měřit ziskovost a jiné finanční ukazatele. Naopak při záporném nebo snižujícím se cash-flow je dobré znovu zvážit podnikatelský záměr, popřípadě od něj upustit.

Podstatu hotovostního toku dobře vysvětluje anglické úsloví „*cash is king*“ (*hotovost je král*). Hotovost tvoří krevní oběh podnikání, bez kterého je podnikání, stejně jako lidské tělo, nemožné fungovat. (Abrams, 2007, s. 130)

*Tabulka 3: Zjednodušený plán peněžních toků
(Abrams, 2007, s. 138, vlastní zpracování)*

Zjednodušený plán peněžních toků		
Položka/období	měsíc I.	měsíc II.
Počáteční stav	+	+
Příjmy	+	+
<i>Tržby z prodeje zboží a služeb</i>		
<i>Ostatní příjmy</i>		
Výdaje	-	-
<i>Nákup materiálu a zboží</i>		
<i>Nákup služeb</i>		
<i>Výplaty mezd</i>		
<i>Zálohy na energie</i>		
<i>Odvod daní</i>		
<i>Splátky úvěru</i>		
<i>Ostatní výdaje</i>		
ZŮSTAZEK	?	?

2.6.7 Rozvaha

Rozvaha umožňuje statický pohled na majetek podniku (aktiva) a jeho financování (pasiva) ve finančním vyjádření. Rozvaha je sestavována k určitému datu – rozvahovému dni. Platí zde bilanční rovnost mezi aktivy a pasivy, protože žádná firma nemůže vlastnit více majetku, než má zdrojů. Základním principem účetní evidence je princip souvztažnosti, který vychází z principu zachování hmoty a zdůrazňuje, že spotřeba majetku v jedné formě se musí projevit v nárůstu podnikového majetku v jiné formě. (Koráb, 2007, s. 128)

Tabulka 4: Zjednodušená rozvaha (Kocmanová, 2013, s. 27, vlastní zpracování)

Zjednodušená rozvaha ke dni dd.mm.rrrr	
Aktiva	Pasiva
1. Stálá aktiva - dlouhodobý hmotný majetek - dlouhodobý nehmotný majetek - dlouhodobý finanční majetek	1. Vlastní zdroje - základní kapitál - fondy - výsledek hospodaření
2. Oběžná aktiva - zásoby - dlouhodobé pohledávky - krátkodobé pohledávky - finanční majetek	2. Cizí zdroje - rezervy - dlouhodobé závazky - krátkodobé závazky - bankovní úvěry
3. Ostatní aktiva	3. Ostatní pasiva
AKTIVA CELKEM	PASIVA CELKEM

2.7 Rizika

Podnikatelská činnost sebou nese nebezpečí ekonomického neúspěchu, který může vést k porušení finanční stability podniku, v nejhorším případě k úpadku.

Podnikatelská a zejména investiční činnost a vždy zahrnuje jisté riziko, že dosažené výsledky podnikání se odchýlí od očekávaných (propočtených) nebo od požadovaných hodnot. Odchyly mohou být buď příznivé (lepší ukazatele efektivnosti), nebo nepříznivé (pokles výroby, ztráty, nedosažení očekávané výnosnosti). Podnikatelské riziko jako pojem zahrnuje oba směry odchylek - kladné i záporné a riziko je třeba, aby podnikatel zhodnotil obě tyto stránky. (Hrdý, 2006, s. 27)

Rizika lze dělit do několika skupin:

- Objektivní x subjektivní
- Dle příčin ve vztahu k činnosti podniku
- Ovlivnitelná x neovlivnitelná

Podnikatel by měl provést analýzu rizik daného podnikatelského záměru systematicky, v postupných krocích. Obsahem analýzy rizik je:

- Určení faktorů rizika projektu
- Stanovení významnosti faktorů pro výsledek projektu
- Vyjádření rizika projektu
- Hodnocení rizika a návrh opatření na jeho snížení
- Příprava plánu nápravných opatření

Po provedení analýzy rizik je vhodné výsledky prezentovat grafem rizikové pozice projektu, kde jsou jednotlivé rizika projektu umístěny na základě pravděpodobnosti výskytu a intenzity působení. (Fotr a Souček, 2011, s. 155)

2.8 Závěr

Závěr podnikatelského plánu určuje, jaký pocit bude mít čtenář po jeho dočtení. Je třeba zopakovat:

- Kolik je třeba peněz a na co budou použity
- Co za tyto peníze podnikatel nabízí
- Roli investora v businessu
- Možnosti exitu
- Proč investovat právě do tohoto záměru

2.9 Přílohy

Přílohy jsou dobrovolnou součástí podnikatelského plánu. Opět záleží na tom, komu je podnikatelský plán předkládán a na předmětu podnikání.

2.9.1 Curriculum Vitae (CV)

K podnikatelskému plánu se mnohdy přikládá CV klíčových osobností, tzn. managementu a podílníků. CV nemusí být v plném rozsahu, ale je dobré v něm uvést zejména to, čeho bylo dosaženo na akademické a profesní úrovni. Popřípadě lze uvést i úspěchy ve sportu, protože poukazují na houževnatost, která je v podnikání velmi důležitá. (Geckeis a kol., 2003)

Případný investor neinvestuje totiž pouze do podnikatelského nápadu, ale i do podnikatele a jeho týmu, proto je dobré vyzdvihnout jejich kvality a úspěchy. V praxi je běžné, že i sebelepší podnikatelský záměr nezíská investorovu podporu, pokud za ním nestojí schopný podnikatel a jeho tým.

2.9.2 Non Disclosure Agreement (NDA)

Smlouva o „zneužití informací“ je asi nejdůležitější přílohou v případě, že nějaká část podnikatelského záměru je natolik choulostivá či důvěrná, že ji podnikatel nechce volně šířit do světa.

Tato smlouva je někdy nazývána také Confidentiality Agreement, což je v podstatě potvrzení slibu investora, že informace získané v procesu zvažování investice budou použity **pouze pro proces tohoto zvažování!** Zjednodušeně řečeno – investor se zavazuje, že důvěrné informace, které se dozví, nepoužije pro své vlastní účely.

Je důležité si uvědomit, že investoři nemají NDA rádi a podepisují ji s nelibostí. NDA je velmi omezující do budoucna a může znamenat, že dotýčný investor už by nikdy nemohl investovat do oblasti, ve které už NDA podepsal. Je tedy možné omezit NDA na určitou dobu, například 6 měsíců nebo jeden rok, a přesně definovat a konkretizovat danou oblast. (CzechInvest, 2005, s. 81)

2.9.3 Ostatní přílohy

K podnikatelskému plánu je možné přiložit i další přílohy, které s podnikatelskou aktivitou mohou souviset, jedná se zejména o výkaz zisku a ztráty z minulých let, výrobní plány, analýzy, posudky, receptury a technická dokumentace, uzavřené smlouvy, vzory formulářů, projektovou dokumentaci a další.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 PEST ANALÝZA PODNIKU V OBLASTI POSKYTOVÁNÍ SLUŽEB PRO SENIORY A SOCIÁLNÍ PÉČE

Pro zhodnocení okolních podmínek, které mají vliv na podnikatelské subjekty v oblasti sociální péče a služeb pro seniory bude v této analytické části diplomové práce využita PEST analýza. Pro potřeby zmíněné analýzy byla primárně použita data ze sekundárního výzkumu, tedy informace, které jsou veřejně dostupné (internetové databáze a statistiky, ročenky, závěrečné zprávy a další).

3.1 Politicko-právní prostředí

V této části analýzy jsou zkoumány aspekty právního a politického prostředí v oblasti poskytování služeb pro seniory a sociální péče, tedy legislativa, normy, vládní politika, regulační předpisy atd.

3.1.1 Legislativa

Základní právní předpisy pro sociální služby jsou uvedeny v zákoně č. 108/2006 Sb. o sociálních službách a vyhlášce č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení výše uvedeného zákona. Předmětem úpravy zákona o sociálních službách (vztahujíc se k poskytování služeb pro seniory a sociální péči) mimo jiné jsou:

- podmínky poskytování pomoci a podpory osobám v nepříznivé sociální situaci prostřednictvím sociálních služeb a příspěvku na péči,
- podmínky pro vydávání oprávnění pro poskytování sociálních služeb,
- výkon veřejné správy a její pozice v oblasti sociálních služeb,
- inspekce a předpoklady pro výkon činnosti v oblasti sociálních služeb,
- předpoklady pro výkon povolání sociálního pracovníka a pracovníka v sociálních službách, včetně výčtu jimi vykonávaných činností.

3.1.2 Vládní politika

Vládní politika dlouhodobě směřuje k podpoře oblastí spojených s demografickým a ekonomickým vývojem České republiky. Klíčovou oblastí je sociální oblast, protože se alespoň okrajově dotýká celé populace.

Podpora sociálních služeb je prováděna několika formami:

Finanční – podpora sociálních služeb díky dotacím ze státního rozpočtu, které jsou poskytovány krajem v souladu s plánem rozvoje sociálních služeb. Dotace jsou poskytovány na běžné výdaje spojené s poskytováním sociálních služeb a na zajištění poskytování sociálních služeb. Pro udělení dotace je nutná registrace zařízení poskytujícího sociální služby v registru poskytovatelů sociálních služeb.

Vládní politika podporuje i klienty využívající sociálních služeb formou příspěvku na péči, který je hrazen ze státního rozpočtu. Tento příspěvek je určen zejména na úhradu sociálních služeb. Tento příspěvek je dle zákona přiznáván osobám, které jsou závislé na pomoci jiné fyzické osoby. Výše příspěvku je závislá na stupni závislosti osoby, která je stanovena dle zákonných kritérií a vyplácí jej obecní úřad s rozšířenou působností.

Tabulka 5: Stupně závislosti a výše příspěvku na péči (vlastní zpracování)

Stupeň závislosti	Měsíční příspěvek na péči
1.	800 Kč
2.	4 000 Kč
3.	8 000 Kč
4.	12 000 Kč

Plánovací – tvorba plánu sociálních služeb na regionální, státní i mezinárodní úrovni (spolupráce s Evropskou Unií). Tento plán je sestavován na krajských úrovních a stanovuje priority rozvoje sociálních služeb v jednotlivých krajích. Je podkladem pro rozhodování o finanční podpoře sociálních služeb a dalších aktivitách ve prospěch poskytovaných sociálních služeb. Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb kraj zpracovává na základě ustanovení zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.

Součástí plánování sociálních služeb je také mapování sítě podporovaných sociálních služeb. Toto mapování je nástrojem k naplnění povinností územních celků zajišťovat dostupnost poskytovaných sociálních služeb, v souladu se střednědobým plánem. Díky tomuto mapování je možné sledovat aktuální stav kapacit zajišťující jednotlivé druhy sociálních služeb a jejich finanční zabezpečení. Tento dokument slouží jako podklad pro stanovení výší dotací pro jednotlivé poskytovatele sociálních služeb.

Projektová – prostřednictvím krajů jsou realizovány rozvojové projekty, které jsou financovány z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu. Cílem těchto projektů je rozvíjet kvalitu a dostupnost sociálních služeb na území daného kraje, dále doplňování a změny sítě sociálních služeb. Projekty jsou zaměřeny na plánování sociálních služeb, podporu poskytování služeb sociální prevence, vyhledávání osob ohrožených sociálním vyloučením, podporu jejich zapojení do společnosti a na trh práce, podporu sociální práce ve vyloučených lokalitách, transformaci pobytových sociálních služeb pro osoby se zdravotním postižením a transformaci systému péče o ohrožené děti a také na vzájemnou výměnu zkušeností a přenos praxe sociálních pracovníků na úrovni státní správy, samosprávy a neziskových organizací. (Královehradecký kraj, 2013)

Registrační, inspekční a metodická - vládní politika stanoví, že sociální služby mohou být poskytovány pouze na základě oprávnění k jejich poskytování. Toto oprávnění lze vydat na základě registrace. Podmínky registrace jsou: podání žádosti, bezúhonnost, odborná způsobilost, vlastnické nebo nájemní právo k objektu, kde budou služby poskytovány, hygienické, materiální a technické podmínky, skutečnost, že fyzická nebo právnická osoba není v úpadku. Dále uzavření pojistné smlouvy pro případ odpovědnosti za škodu způsobenou při poskytování sociálních služeb.

Pokud žadatel prokáže, že splňuje předepsané podmínky, registrující orgán vydá rozhodnutí o registraci. Registrující orgán se současně stává kontrolní složkou dohlížející na plnění zákonných podmínek provozu dotčeného zařízení, s možností zrušení registrace. (Vyhláška č. 505/2006 Sb.)

Metodická podpora je realizována formou metodických pokynů, manuálů, postupů a rad při různých procesech spojených s poskytováním sociálních služeb. Například registrace poskytovatele, přechod právní formy občanského sdružení na obecně prospěšnou společnost, podání žádosti o zápis do registru poskytovatelů, vydávání standardizované dokumentace, upozornění na novely zákona a dalšími prostředky podporující rozvoj a usnadnění poskytování sociálních služeb.

Snaha vládní politiky by se mimo jiné měla zaměřovat na následující trendy:

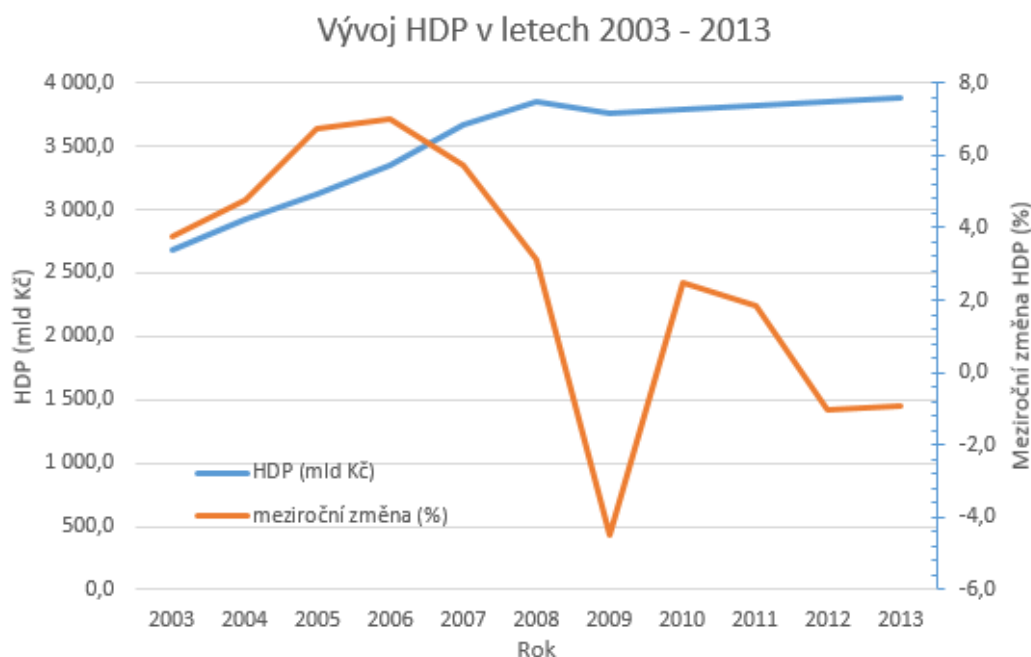
- 1) Účelná decentralizace – přiblížení sociálních služeb těm, kteří je potřebují a to v požadované kvalitě, struktuře a kvantitě. Nástrojem decentralizace by mohlo být komunitní plánování sociálních služeb.

- 2) Podpora rozvoje péče o občany v jejich vlastních domácnostech, nahrazování ústavní péče domácí péčí – bude zvyšován důraz na domácí péči a setrvání osob v jejich přirozeném prostředí.
- 3) Postupná integrace zdravotně a jinak postižených osob do společnosti.
- 4) Posilování pozice uživatele sociálních služeb – uživatel by se měl stát partnerem poskytovatele sociálních služeb, díky silící konkurenci v oblasti sociálních služeb, zejména v oblasti kvality a struktury poskytovaných služeb. (Molek, 2009)
- 5) Podpora individuálního plánování jako nejvýznamnějšího instrumentu zajištění kvality poskytovaných služeb. Tedy poskytovat sociální službu v co největším zájmu uživatele – přizpůsobit ji jeho specifickým podmínkám, požadavkům, možnostem a schopnostem, popřípadě osobním cílům. (Hauke, 2011)

3.2 Ekonomické prostředí

Tak jako na ostatní podniky, tak i na podnik v oblasti poskytování služeb pro seniory působí ekonomické prostředí podniku, které je konstruované hospodářskou politikou státu a makroekonomickou situací.

Ekonomika České republiky v roce 2009 začala oslabovat z důvodu celosvětové hospodářské krize. Snížená ekonomická výkonnost pokračovala až do roku 2013, přičemž na rok 2014 je prognózován ČNB meziroční růst reálného HDP o 2,2% a v roce 2015 dokonce 2,8%. (ČNB, 2014) Díky pozvolnému oživování ekonomiky se dá očekávat větší spotřeba domácností a zvýšené výdaje podnikatelských subjektů a státu. Grafický vývoj HDP znázorňuje následující graf.



Obrázek 1: Vývoj HDP v letech 2003 – 2013 (ČSÚ, vlastní zpracování)

V závislosti na hodnotě HDP, potažmo výše státního rozpočtu, jsou určovány rozpočty jednotlivých ministerstev. Problematikou sociální péče a služeb pro seniory se zabývá Ministerstvo práce a sociálních věcí. Velká část rozpočtu MPSV putuje na výplatu důchodů a jejich valorizaci. Současná průměrná výše starobního důchodu je 10 957 Kč (září 2013), což představuje meziroční nárůst o 192 Kč. Průměrná výše důchodu je u mužů 12 138 Kč, u žen 9 944 Kč. Valorizace důchodů je na příští roky plánována minimálně ve výši inflace, tedy o 45 Kč v roce 2014 a 271 Kč v roce 2015. (Česká televize, 2014) Výše příjmu seniorů má přímou souvislost s hrazením služeb v pobytových zařízeních pro seniory, ať se jedná o koupěschopnost této skupiny, nebo o minimální kapesné, které musí klientovi pobytového zařízení zůstat po úhradě služeb.

Do kompetence MPSV spadá i výplata příspěvku na péči, která se zvýšila z 19,99 miliard korun v roce 2012, na plánovaných 20,69 miliard korun pro rok 2014.

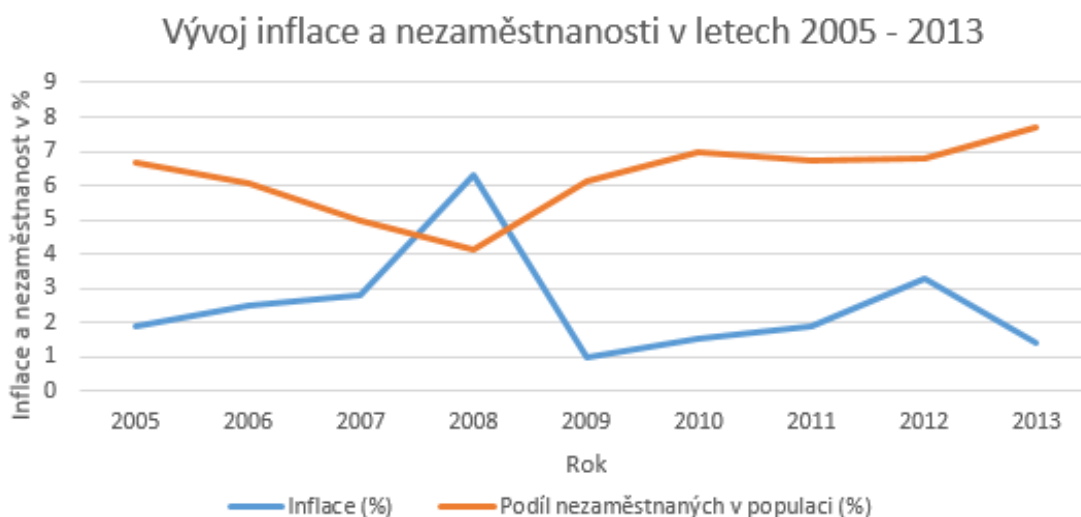
Tabulka 6: Výplaty příspěvku na péči v letech 2012 – 2014 (MPSV, vlastní zpracování)

Rok	2012	2013	2014
Výplata příspěvku na péči	19,990 mld. Kč	20,490 mld. Kč	20,690 mld. Kč

Ač se na první pohled může zdát, že se do oblasti příspěvků na péči a důchodů dostává více financí, ve skutečnosti tomu tak není. Díky demografickému vývoji přibývá seniorů –

potenciálních žadatelů o příspěvek, a současně také existuje inflace. Při současném působení těchto dvou faktorů dochází k reálnému poklesu finančních prostředků plynoucích do dané oblasti.

HDP a inflace ovlivňuje i růst průměrné a minimální mzdy. Minimální mzda byla v srpnu 2013 (po rozhodnutí Rusnokovy úřednické vlády) zvýšena z původních 8 000 Kč na 8 500 Kč. Průměrná mzda v prosinci 2013 činila 26 637 Kč, což je o 484 Kč (1,8%) méně, než v prosinci předešlého roku (pokles způsoben mimořádně nízkými odměnami). Medián mezd byl ke stejnému období 22 288 Kč. (ČSÚ, 2014) Výše průměrné a minimální mzdy ovlivňuje podnik působící v odvětví služeb pro seniory dvěma směry – mzdy zaměstnanců a nepřímá koupěschopnost klientů, potažmo jejich rodin v případě, že sami klienti nemají dostatek financí na úhradu nákladů spojených s poskytováním služeb.



Obrázek 2: Vývoj inflace a nezaměstnanosti v letech 2005 – 2013
(ČSÚ, 2014, vlastní zpracování)

Příjmy a výdaje pobytových zařízení

Z níže uvedené tabulky ekonomických ukazatelů v sociálních službách (MPSV, 2013), je možné vyčíst, že celková ubytovací kapacita sociálních služeb v roce 2012 dosáhla téměř 80 000 lůžek, přičemž 46,9% kapacit tvoří domovy pro seniory. Průměrné výdaje spojené s jedním lůžkem v domově pro seniory činí 272 tisíc korun ročně. Z níže uvedeného lze vyčíst, že kladného hospodářského výsledku dosahují zejména nestátní zařízení a domovy pro seniory zřizované obcemi.

Tabulka 7: Kapacita, příjmy a výdaje pobytových zařízení
(MPSV, 2013, vlastní zpracování)

Poskytovatel	Druh služby	Kapacita	Příjmy	Výdaje
Státní a krajská zařízení	Domovy pro seniory	17144	4740712	4858636
	Domovy pro osoby se ZP	11969	4118909	4240005
	Domovy se zvláštním režimem	5569	1851237	1838638
	Denní a týdenní stacionáře	1183	242014	281813
	Ostatní	1887	489023	487838
	Celkem	37752	11441895	11706930
Obecní zařízení	Domovy pro seniory	15086	3949673	3932173
	Domovy pro osoby se ZP	1345	455724	457421
	Domovy se zvláštním režimem	2827	824551	828088
	Denní a týdenní stacionáře	1049	236974	238008
	Ostatní	2311	282541	275108
	Celkem	22618	5749463	5730798
Nestátní zařízení	Domovy pro seniory	5247	1411376	1407845
	Domovy pro osoby se ZP	506	172067	168303
	Domovy se zvláštním režimem	2344	711015	677176
	Denní a týdenní stacionáře	1907	385699	392316
	Ostatní	9563	2635040	2656441
	Celkem	19567	5315197	5302081
Celkem za poskytovatele		79937	22506555	22739809

3.3 Sociální prostředí

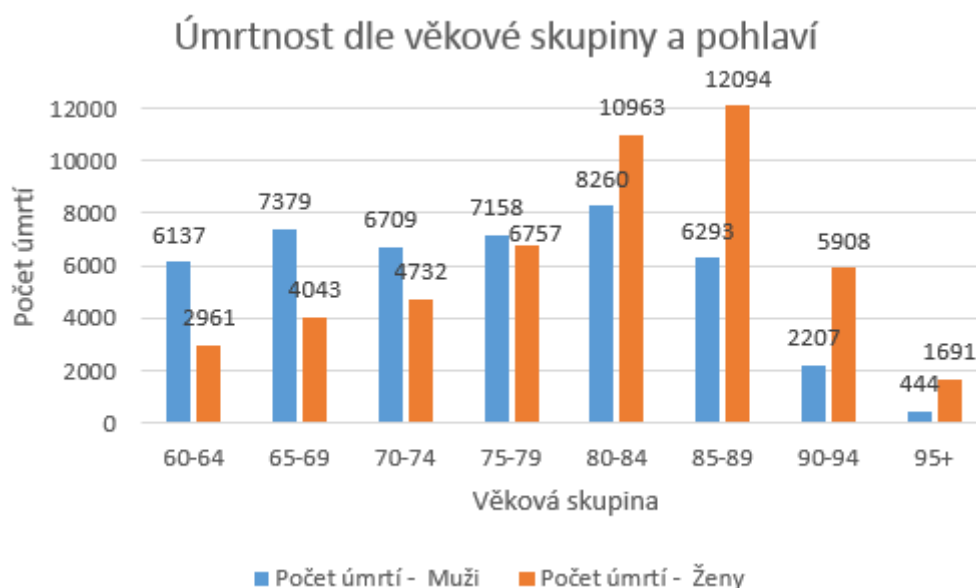
Analýza sociálního prostředí popisuje především demografický vývoj obyvatelstva s výhledem do budoucna. Dále je část této analýzy věnována problematice bydlení seniorů a současným problémům v oblasti sociálních služeb.

Současný stav

Následující přehled zobrazuje demografický stav ČR pro rok 2012:

- průměrný stav obyvatel 10,509 milionu
- ženy tvořily 50,8 % populace
- počet sňatků 45 206, rozvodů 26 402
- živě narozených dětí 108 576
- zemřelých 108 189

- přirozený přírůstek 387
- počet obyvatel starších 65 let bylo 1,7 milionu, z toho 59,4% žen
- počet klientů v domovech pro seniory 36 197, z toho 9 337 mužů a 26 860 žen
- **neuspokojených žádostí** o místo v domově pro seniory **59 028**
- počet pracovníků v sociálních službách 19 900, z toho 65% vykonává přímou ob-
služnou péči, 20% základní výchovnou činnost a 15% pečovatelskou činnost



Obrázek 3: Úmrtnost dle věkové skupiny a pohlaví (ČSÚ, vlastní zpracování)

Vývoj v budoucnosti

Celkový počet obyvatel by se měl až do roku 2030 zvyšovat do úrovně 10,908 milionů osob, po tomto roce by mělo dojít k soustavnému snižování na úroveň 10,666 milionu osob v roce 2065. Přičemž počet a podíl osob starších 65 let se bude prakticky po celé období výrazně zvyšovat (z 1,556 mil. v roce 2009 na 3,559 mil. v roce 2059, respektive z 14,9% na 33%). Z této predikce plyne, že počet osob, které budou potřebovat pomoc druhé osoby, se bude v následujícím období zvyšovat. Dosavadní poznatky ukazují, že míra závislosti na potřebě péče je diferencována v závislosti na pohlaví. (ČSÚ, 2009)

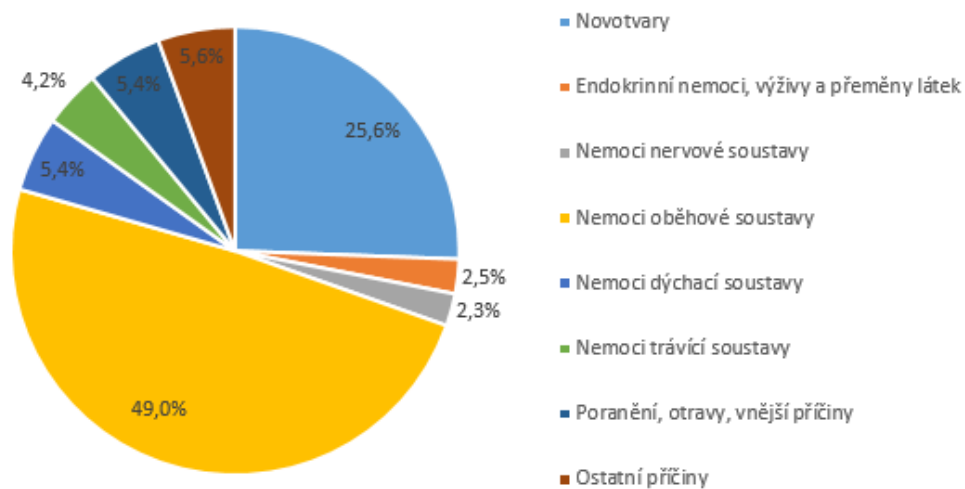
Tabulka 8: Predikce vývoje obyvatelstva staršího 65let
do roku 2025 (ČSÚ, 2009, vlastní zpracování)

Pohlaví	Rok			
	2010	2015	2020	2025
Muži	641393	782572	917185	1010967
Ženy	957287	1103436	1249204	1349909

Analýzou statistických dat lze dojít k závěru, že česká populace (stejně jako evropská) stárne, a to díky zvyšujícímu se počtu seniorů. Mezi hlavní příčiny stárnutí populace patří snížená porodnost, zvyšující se věk úmrtí, zlepšující se zdravotní péče a mnoho dalších faktorů.

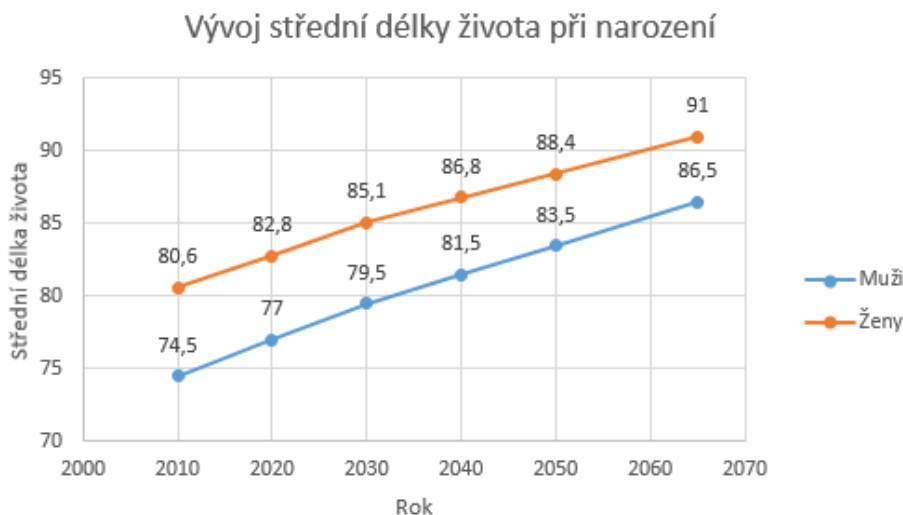
Se stoupajícím věkem přibývá nemocí, které mohou mít za následek úmrtí. Nejčastější příčinou úmrtí na našem území jsou nemoci oběhové soustavy (49%) a novotvary (25,6%).

Úmrtnost v roce 2012 dle příčiny (%)



Obrázek 4: Úmrtnost v roce 2012 dle příčiny (ČSÚ, 2013, Vlastní zpracování)

Dle prognózy demografického vývoje do roku 2065 (střední varianty), lze předpokládat, že se střední délka života oproti roku 2010 zvýší z 80,6 let na 91 let u žen, u mužů pak ze 74,5 let na 86,5 let, tedy více než o deset let u obou pohlaví.



Obrázek 5: Vývoj střední délky života při narození (ČSÚ, 2009, vlastní zpracování)

S celkovým nárůstem populace a střední délky života dojde i k nárůstu počtu seniorů, a to o více jak dvojnásobek, ze stávajících 1,7 milionu na 3,55 milionu osob v roce 2065.

V současnosti je v domovech pro seniory umístěno 36 197 osob, přičemž téměř $\frac{3}{4}$ klientů tvoří ženy. Tento fakt je dán vyšší dobou dožití žen oproti mužům. Poptávka po místech v domovech pro seniory značně převyšuje počet nabízených lůžek. V roce 2012 bylo evidováno 59 tisíc neuspokojených žádostí o místo v domově pro seniory. Díky demografickému vývoji se dá dále předpokládat, že výrazně stoupne potřeba zařízení pečujících o seniory, kterých je již dnes nedostatek. (ČSÚ, 2009)

3.3.1 Problematika bydlení seniorů

Jako každá věková skupina, tak i senioři mají určité potřeby. Jednou z nejdůležitějších životních potřeb všech lidí je **bydlení**. Zejména pro lidi ve vyšším věku je přiměřené, bezpečné a odpovídající bydlení zvláště důležité, neboť v něm mnohdy tráví, zejména po odchodu do důchodu, většinu svého času. Život v přirozeném prostředí je jedním z předpokladů pro zachování nezávislosti, důstojnosti a spokojenosti v seniorském věku. Mezi základní přání a požadavky většiny starších lidí tak patří individuální bydlení ve vlastních bytech. Na jedné straně je možnost samostatného bydlení podmíněna zdravotním stavem a mírou soběstačnosti, na straně druhé však má kvalita, uzpůsobení a vybavení bytu

výrazný dopad na možnost či nemožnost setrvání v původním prostředí v případě, že se u seniora vyskytnou dlouhodobé zdravotní komplikace. (Sýkorová a Chytil, 2004)

Z výzkumu GGS vyplynulo, že lidé ve věku 60-79 let žijí nejčastěji ve dvoučlenných domácnostech a dále pak v domácnostech jednočlenných, jejichž podíl narůstá spolu s rostoucím věkem seniora. Vzhledem k vyššímu zastoupení žen v seniorské populaci z důvodu jejich vyšší naděje dožití bydlí starší ženy ve srovnání s muži častěji samy, přičemž v nejstarší věkové skupině tento způsob bydlení u žen dokonce velmi výrazně převládá. Z hlediska složení domácnosti lze konstatovat, že téměř všichni muži žijící v dvoučlenných domácnostech bydlí společně se svou partnerkou (98 % případů), v případě žen bydlících s partnerem je tento podíl o něco nižší (84 %). Pokud bydlí ženy s někým jiným než se svým partnerem, jedná se nejčastěji o některé z jejich dětí. Polovina osob ve věku 60-79 let žije v rodinných domcích (z nichž naprostá většina v samostatných domcích, zhruba 15 % pak v řadových domcích a pouze 6 % v dvojdomcích), necelá polovina bydlí v bytech a jen zanedbatelný podíl seniorů (necelé 1 %) v bytech s pečovatelskou službou nebo v domovech pro seniory. (Rychtářová a Kuchařová, 2008)

Nízká mobilita starších osob se promítá i do "kvality" jejich bydlení posuzované z hlediska toho, kdy byl objekt, v němž nyní žijí, postaven. Senioři totiž v převážné většině případů bydlí v budovách, které byly postaveny před rokem 1980, přičemž byty seniorů byly nejčastěji postaveny mezi lety 1961 až 1970, domky dokonce o mnoho dříve - mezi lety 1919 až 1945.

Většina starších lidí si přeje žít ve svém původním, přirozeném prostředí po co nejdelší dobu, a to i v případě zhoršení zdravotního stavu, tedy v původní domácnosti, a to za pomoci dětí, případně odborné instituce poskytující sociální péči. V případě, kdy se soběstačnost staršího člověka sníží natolik, že již není možné, aby žil sám ve své původní domácnosti a pomoc ze strany rodinných příslušníků je nedostačující nebo úplně chybí, přichází na řadu péče institucionální.

V případech, kdy se i přes veškerou snahu o zajištění péče v domácím prostředí stane nevyhnutelnou péče ústavní, je nutný individuální přístup ke každému z uživatelů a snaha co nejvíce přiblížit pobyt uživatelů životu v domácím prostředí, spolu se zachováním co nejvyšší míry soukromí. Toho může být dosaženo zajištěním možnosti vybavení pokoje vlastním nábytkem, či redukcí vícelůžkových pokojů. Měla by tedy být budována zařízení ma-

ximálně dvoulůžková, která umožňují určitou úroveň úpravy obývaného prostoru. Dále by měl mít klient dostatečnou možnost vlastní volby, kde, s kým a za jakých podmínek chce žít. (Rychtářová a Kuchařová, 2008)

3.4 Technické a technologické prostředí

Ač to nemusí být na první pohled patrné, i technické a technologické prostředí ovlivňuje poskytování sociálních služeb.

Díky využívání moderních informačních a komunikačních technologií v prostředí sociálních služeb dochází ke zkvalitnění péče při současné prokazatelné úspoře nákladů. Moderní technologie také prodlužují dobu, po kterou mohou senioři navzdory zhoršujícímu se zdravotnímu stavu zůstat v domácím prostředí, mimo ústavní péči, a to díky novým asistivním technologiím, umožňujících monitoring osob v jejich přirozeném prostředí a různé formy dálkové zdravotní i sociální péče prostřednictvím hlasové, textové či obrazové komunikace pacienta, resp. uživatele, se zdravotníky a sociálními pracovníky. (Kašpárek, 2012)

Existuje dokonce Akční plán pro informační a komunikační technologie a stáří, který vznikl na půdě Evropského parlamentu, jehož cílem je vytvoření nových produktů a služeb, které budou přístupnější pro starší osoby a budou lépe odpovídat jejich potřebám, díky informačním a komunikačním technologiím (IKT).

Cílem akčního plánu je podpořit a koordinovat rozvoj IKT spojených se službami pro starší osoby v Evropské unii, aby jim umožnil:

- Prodloužit jejich profesní činnost a zároveň zajistit rovnováhu mezi aktivním a profesním životem,
- zůstat společensky aktivní a kreativní díky komunikaci po síti a přístupu k veřejným a obchodním službám. To sníží společenskou izolaci starších občanů, zejména ve venkovských oblastech,
- důstojně stárnout v domácím prostředí: IKT musí umožnit zvýšit kvalitu života a nezávislost. (Europa.eu, 2007)

Další rovinou využití technického a technologického prostředí může být elektronizace v sociálních službách. Tedy:

- Vedení elektronické ošetrovatelské evidence a dokumentace
- Nahlížení do ošetrovatelské dokumentace dálkovým přístupem
- Sdílení informací a propojení zdravotních registrů

Dále díky technologiím lze poskytovat služby na dálku – telemedicína, objednávací systémy, nebo sledovat biomedicínské údaje díky asistivním technologiím (kapesní mobilní jednotka, snímač pohybu, GSM lokalizace, monitorovací zařízení, detektory). (Merhautová, 2014)

Využívání nových technologií má pro klienty i jejich příbuzné význam díky výraznému zkvalitnění zdravotní a ošetrovatelské péče. S využíváním těchto technologií se rozšiřují i možnosti diagnostických a léčebných postupů. Výsledkem je zvýšené pohodlí, úspěšnost léčby, nebo možnost delšího setrvání v přirozeném prostředí.

Pro zlepšení kvality a zejména dostupnosti poskytovaných služeb pro seniory může být v oblasti technického pokroku například modulární výstavba, což je tvorba prostorů pomocí modulů – jednoduchých geometricky unifikovaných jednotek. Tyto moduly jsou sanitární a obytné buňky, které se osazují na připravený pozemek. Mezi nesporné výhody tohoto typu výstavby objektů patří:

- Rychlost – celková doba výstavby může být až o 75% kratší
- Šetrnost k okolí stavby a životnímu prostředí – snížení imisí hluku a nečistot
- Cena - nižší cena díky hromadnému nákupu materiálu dodavatelem
- Mobilita – možnost demontáže a znovu montáže na jiném místě (Earch.cz, 2009)

4 PORTEROVA ANALÝZA PODNIKU

V druhé kapitole analytické části diplomové práce bude provedena analýza mikroekonomických faktorů, majících vliv na vznik a provoz pobytového zařízení pro seniory v Králověhradeckém kraji. Jedná se o identifikaci sil, které působí v daném odvětví a oblasti. Analyzována bude konkurence, dodavatelé, zákazníci, substituty a celkové odvětví. Každý analyzovaný aspekt je poté ohodnocen bodovou hodnotou, dle jeho významnosti. Hodnota „1“ znamená mizivou významnost, hodnota „10“ velmi vysokou významnost daného faktoru.

4.1 Hrozba vstupu nových konkurentů

Tabulka 9: Hrozba vstupu nových konkurentů (vlastní zpracování)

Faktor	Popis a vysvětlení	Body
Bariéry vstupu	<p>Hlavní bariérou vstupu do odvětví jsou zákonné normy, které upravují zřízení zařízení, jeho personální zabezpečení, provozně-technické požadavky, registraci, maximální ceny poskytovaných služeb a další.</p> <p>Jedná se především o zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách a vyhlášku č. 505/2006 Sb., kterou se daný zákon provádí.</p>	8
Kapitálové požadavky	<p>Kapitálová náročnost je závislá na typu provozovaného zařízení a jeho kapacitě. Pro nově vznikající zařízení, s podobnou kapacitou, jsou investiční náklady v řádech jednotek až desítek milionů korun. Desetimilionová investice je v dnešní době středně vysokou investicí.</p> <p>Provozní náklady jsou také závislé na typu a kapacitě zařízení, kde nejvyšším provozním nákladem bývají mzdy. Provozní náklady se pohybují v řádu stovek tisíc korun.</p>	9
	Většina těchto zařízení je zřizována státem, nebo menšími oblastními celky, a to ne kvůli ziskovosti, nýbrž kvůli potřebnosti daných zařízení. Státní a obecní zařízení jsou	

Ziskovost sektoru	z velké části dotována, protože by nebyla schopna provoz ufinancovat z vlastních zdrojů a tržeb. Obecně se dá konstatovat, že obor sociálních služeb nepatří mezi vysoce ziskové oblasti, ale soukromé zařízení v něm zisku dosahují, protože dokáží lépe hospodařit. Nicméně díky nízké ziskovosti daného sektoru není tento obor tolik přitažlivý pro potenciální nové konkurenty.	2
Tvorba zisku z činnosti	Zisk lze tvořit v zásadě ve čtyřech oblastech – ubytování, stravování, fakultativní služby a doplňkové služby. Některé oblasti jsou regulovány výše zmíněnými zákonnými normami. Je třeba také brát ohled na omezenou kupní sílu klientů. Tvorba zisku je možná, ale pouze v omezené míře.	3
Přístup k distribučním kanálům	Jedná se o službu, tedy o přímou distribuční cestu – služba je přímo poskytována klientovi, na statickém místě – v zařízení, a to personálem daného zařízení.	4

Vstup nových konkurentů na trh je ovlivněn zejména zákonnými normami, které upravují téměř vše, co se provozu pobytového zařízení týče. Tyto zákonné normy jsou v mnoha případech velmi omezující a mohou případné konkurenty odradit od vstupu na daný trh.

Také počáteční investice, která je samozřejmě závislá na velikosti a kapacitě zařízení, může být pro potenciální klienty odrazující. Stejně tak odrazující může být i nízká ziskovost daného sektoru.

4.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Tabulka 10: Vyjednávací síla dodavatelů (vlastní zpracování)

Faktor	Popis a vysvětlení	Body
Dodavatelé služeb	Služby, které zařízení není schopno samo poskytovat, musí být outsorsovány. Nabídka těchto služeb je velmi vysoká, a díky tomu jejich dodavatelé nemají velkou vyjednávací sílu.	2

Personál	<p>Nabídka personálu v dané oblasti je také poměrně vysoká, a to díky Sociálně pedagogické fakultě Univerzity Hradec Králové, která každým rokem produkuje nové absolventy, vhodné pro výkon daných pozic v pobytovém zařízení pro seniory. Vyjednávací síla personálu není vysoká, a to především díky převisu nabídky nad poptávkou těchto profesí. Vyjednávací sílu personálu také snižují nadstandardní mzdy v konkrétním pobytovém zařízení pro seniory.</p> <p>Je ale nutné si uvědomit, že v případě vysoké spokojenosti s prací personálu, se bude jeho vyjednávací síla zvyšovat, a to díky faktu, že kvalitní personál se v dnešní době hledá velmi těžko, a proto je nutné si jej udržet.</p>	6
Variabilita vstupů	<p>Variabilita vstupů je omezena díky zákonným podmínkám. Dodavatelů daných vstupů je ale v dnešní době dostatek, a bude možné si je vybírat dle jejich aktuální nabídky, zejména na základě ceny, kvality a dodacích podmínek.</p>	3
Náklady na přechod k jinému dodavateli.	<p>Náklady na přechod k jinému dodavateli jsou minimální, zejména, pokud má společnost dobře a výhodně uzavřeny smlouvy.</p>	2
Náhradní vstupy	<p>Základní vstupy se nahrazují jen velmi těžko. Pokud je potřeba pleny, nelze je nahrazovat něčím jiným, aby nedošlo ke snížení standardu kvality. Stejně tak tomu je i u zdravotnického zařízení a vybavení podniku.</p>	9

Nejvýraznějšími faktory v oblasti vyjednávací síly dodavatelů jsou nenahraditelnost vstupů a personál. Podniky v dané oblasti mají jen velmi malý prostor pro nahrazování základních vstupů, což ale vyvažuje velké množství jejich dodavatelů. Dalším významným faktorem je personál, který by měl splňovat určité kvalifikační, odborné a osobní předpoklady. Personál je v daném prostředí velmi důležitý, protože v poskytování služeb pro seniory je personál klíčový a stojí na něm úspěšnost daného zařízení.

4.3 Vyjednávací síla klientů

Tabulka 11: Vyjednávací síla dodavatelů (vlastní zpracování)

Faktor	Popis a vysvětlení	Body
<p>Náklady na produkt vůči celkovým nákladům</p>	<p>Náklady cílové skupiny na produkt jsou velmi vysoké, a mnoho klientů si nebude moci daný produkt bez finanční výpomoci dovolit. Finanční výpomoc je tvořena především státním příspěvkem na péči, popřípadě výpomocí klientovi rodiny.</p> <p>Je nutné poznamenat, že pokud bude klient využívat produkt daného podniku, nebude muset vynakládat žádné další náklady, protože všechny potřebné životní i osobní potřeby mu budou zabezpečeny v rámci služby.</p>	<p>10</p>
<p>Koncentrace zákazníků a dodavatelů služeb</p>	<p>Stávající ubytovací kapacity pro seniory jsou nedostačující, a poptávka po nich značně převyšuje nabídku. Tento trend je rostoucí a do budoucna se dá předpokládat ještě větší rozevírání pomyslných nůžek.</p> <p>Průměrná čekací doba na lůžko v pobytovém zařízení pro seniory se pohybuje od půl roka do dvou let, přičemž klient nemá možnost žádného ovlivnění dané situace. Vyjednávací síla zákazníků je v tomto ohledu minimální.</p>	<p>2</p>
<p>Informovanost zákazníků</p>	<p>V dnešní době jsou klienti o poskytovatelích sociálních služeb velmi dobře informováni. O těchto službách se dozvídají od zdravotnických zařízení, či od samotných zřizovatelů.</p> <p>Dalším prostředkem získávání informací je internet a nová komunikační média, které sice zákazníci dennodenně nevyužívají, ale využívají je jejich potomci, a informace se ke klientům dostávají přes ně.</p>	<p>6</p>
	<p>Produkt společnosti není běžný, ale značně diferencovaný od konkurenčních produktů. Netradiční pobytové zařízení nabí-</p>	

Odlišení produktu	zí novou alternativu stávajícím domovům pro seniory. Kvalita produktu a rozsah poskytovaných služeb bude na vyšší úrovni, nežli je to u konkurenčních zařízení, tímto se produkt společnosti stává unikátním a výjimečným. Vyjednávací síla klientů je v tomto ohledu nízká.	3
--------------------------	--	----------

Vyjednávací síla klientů – zákazníků je poměrně malá, neboť poptávka po službách značně převyšuje jejich nabídku. Problémem jsou vysoké náklady na produkt, a proto se v mnoha případech bude muset na financování služby podílet i rodina klienta. Velkou výhodou je odlišení se produktu dané společnosti od ostatních, díky němuž se vyjednávací síla klientů dále snižuje.

4.4 Hrozba substitutů

Tabulka 12: Hrozba substitutů (vlastní zpracování)

Faktor	Popis a vysvětlení	Body
Existence substitutů	Díky odlišnosti produktu neexistují přímé substituty, ale pouze podobné služby – standardní domovy pro seniory. Dále existují různé varianty sociální péče, jako například denní a týdenní stacionáře, pečovatel v domácím prostředí, LDN a další.	6
Blízkost substitutů	Přímé substituty neexistují, neboť konkurenční zařízení neposkytují služby v takové kvalitě a rozsahu. Například neposkytují služby 24 hodin denně a je u nich vyžadována asistence rodiny a mít vlastní zázemí. Blízkost substitutů oddaluje také plánovaná minifarma, která bude součástí komplexu.	3
Ceny substitutů	Cena substitutů – pobytů v domově pro seniory je cca o 10% nižší nežli u projektovaného zařízení. U ostatních výše zmíněných terénních služeb je cena nižší, protože jsou poskytovány výkonově a s nutností vlastního zázemí.	5

Náklady na přechod k substitutu	Náklady na přechod k substitutu jsou individuální. Lze přejít s téměř nulovými náklady, ale jsou i zařízení, které inkasují jednorázový přijímací poplatek za umístění klienta. Tyto náklady jsou nevratné a mohou dosahovat i několik desítek tisíc korun.	4
Ochota přejít na substitut	Neochota seniorů měnit své standardy bydlení, zejména opustit své přirozené prostředí je velmi vysoká. Předpokládá se, že pokud bude tato ochota překonána a senior se stane klientem daného zařízení, již nikdy nebude chtít opustit toto zařízení. A to ze dvou důvodů – vysoké kvalitě a rozsahu poskytovaných služeb a neochotě měnit místo pobytu.	5
Dostupnost substitutů	Dostupnost podobných služeb je relativně nízká, v daném regionu neexistuje podobné zařízení, na celostátní úrovni jsou to pouze jednotky. Dostupnost standardních domovů pro seniory je poměrně vysoká, ale jejich kapacity jsou dlouhodobě naplněny. Poté následují terénní služby, jejichž dostupnost je docela vysoká, ale nedokáží poskytovat stejnou nebo podobnou službu.	4

Hrozby substitutů jsou ovlivněny především finanční stránkou klienta. Pokud není finanční stránka podstatná, lze jen velmi obtížně na celorepublikové úrovni nalézt podobné substituty, a přechod k nim nemusí být náročný. Klasické domovy pro seniory mají kapacity zaplněny, a není možné k nim přejít, i když by byl přechod nenáročný.

4.5 Konkurenční rivalita v odvětví

Tabulka 13: Konkurenční rivalita v odvětví (vlastní zpracování)

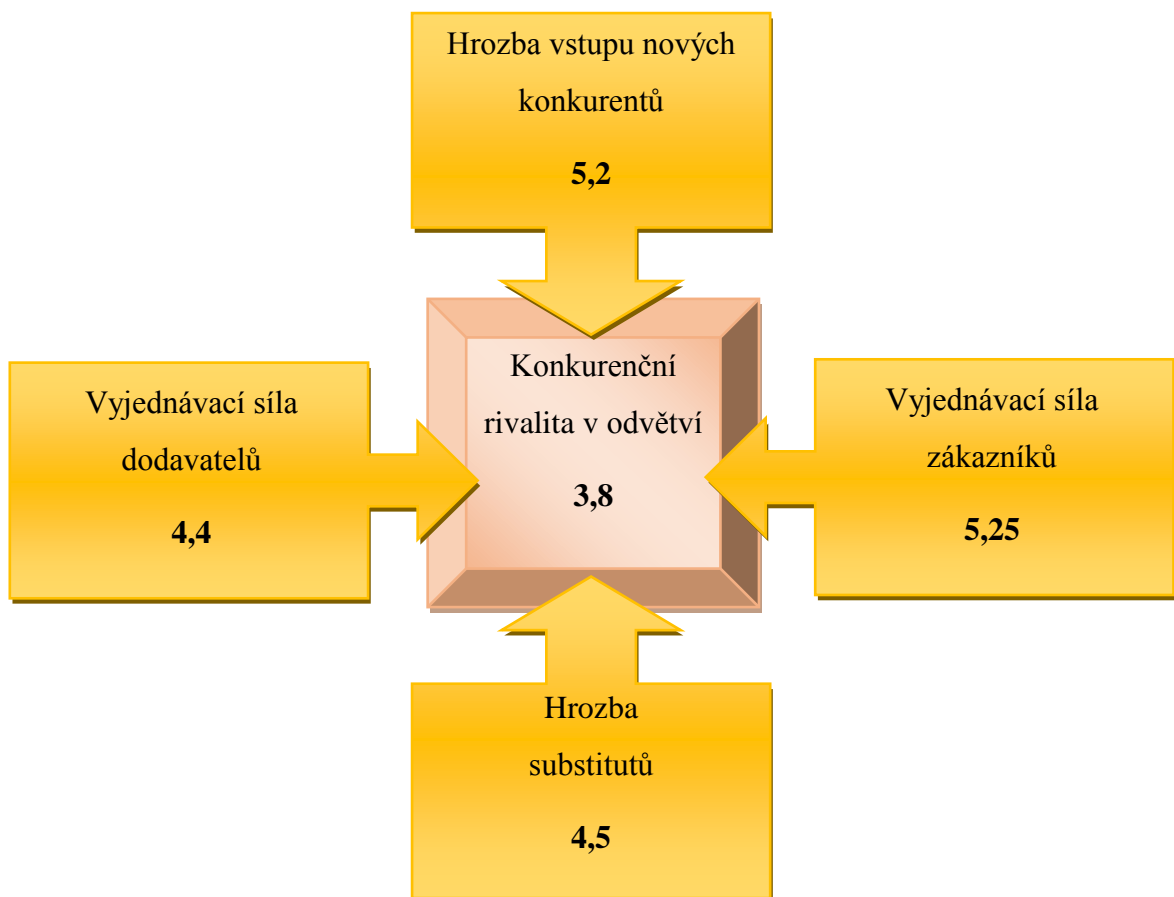
Faktor	Popis a vysvětlení	Body
Počet konkurentů	V oblasti neexistuje totožný konkurenční podnik, který by poskytoval služby stejné kvality a rozsahu. Nicméně standardních pobytových zařízení pro seniory jsou v oblasti tři	5

	desítky, a dalších deset konkurenčních podniků poskytujících chráněné bydlení.	
Velikost konkurentů	Velikost pobytových zařízení je velmi individuální, v regionu existují zařízení s kapacitou pod deset lůžek, ale i s kapacitou vyšší než dvě sta lůžek. Velikost konkurenčních podniků se nepřímo promítá do kvality poskytovaných služeb a individuálního přístupu. Obecně platí, že s rostoucí kapacitou zařízení klesá kvalita poskytovaných služeb.	3
Velikost trhu	Trh v regionu vyžaduje navýšení kapacit zařízení do 30 klientů o 15%, v ostatních zařízeních s vyšší kapacitou cca o 10%. Velikost trhu se s demografickým vývojem neustále zvětšuje. Díky velikosti trhu a neuspokojené poptávce po službách pro seniory je konkurenční rivalita v odvětví mizivá, dokonce spolu konkurenční podniky i spolupracují.	2
Dostupnost zdrojů	Základním předpokladem pro provoz pobytového zařízení je objekt, ve kterém budou služby poskytovány. V dnešní době existuje mnoho nevyužitých objektů, které by po rekonstrukci mohli sloužit jako pobytová zařízení pro seniory. Další alternativou jsou novostavby, a tudíž zdroje v podobě nemovitostí nejsou problémem. O něco hůře dostupným zdrojem může být kvalitní a zodpovědný personál. Personál není problémem pouze u tohoto typu služeb, ale napříč všemi odvětvími.	5
Cena služby	Cena za tento typ služeb je regulovaná zákonem, pokud chce zařízení využívat dotací ze státního rozpočtu. Dle zákona je maximální cena za denní ubytování a stravu stanovena na 360 Kč. Sociální a zdravotní péče je pak poskytovateli hrazena klientovým příspěvkem na péči, který může dosáhnout až do výše 12 000 Kč. Průměrná výše úhrady klienta v pobytovém zařízení pro seniory je 25 000 Kč.	4

	Ceny v jednotlivých konkurenčních podnicích se liší jen minimálně, a většinou jsou stanoveny na horní, zákonem povolené hranici.	
--	--	--

Konkurenční rivalita v daném odvětví je poměrně nízká, a to zejména v oblasti cenové politiky. Ceny služeb jsou regulovány zákonem, a poskytovatelé je musí respektovat. Kde si ale jednotlivá zařízení konkurují, je kvalita a rozsah poskytovaných služeb.

Nízká konkurenční rivalita je způsobena také faktem, že poptávka značně převyšuje nabídku služeb, a proto se nezřídka stává, že spolu zařízení spolupracují, namísto vedení konkurenčního boje.



Obrázek 6: Porterův model (vlastní zpracování)

Jak z Porterovy analýzy vyplývá, celková konkurenční rivalita v odvětví je poměrně slabá, ale může se postupně zvyšovat s příchodem nových konkurentů i přes to, že bariéry vstupu na trh se službami pro seniory jsou poměrně vysoké a to především díky vyšším kapitálovým požadavkům a zákonným normám. Hrozba substitutů také nepředstavuje vysoké nebezpečí, protože kapacity stávajících pobytových zařízení jsou naplněny. Ostatní sociální služby poskytované klientům doma, nebo ve stacionářích, nejsou plnohodnotnými substituty.

Dodavatelé v tomto segmentu nemají vysokou vyjednávací pozici, protože jich je mnoho. Problémy mohou nastat v oblasti personálu, zejména při hledání zodpovědných a patřičně kvalifikovaných pracovníků v sociálních službách.

Největší vyjednávací sílu, z výše analyzovaných, mají zákazníci, tedy klienti. Je to dané faktem, že je na nich celý projekt postaven, a finanční prostředky vynaložené na koupi produktu mnohdy převyšují jejich možnosti. Nejen z tohoto důvodu by mělo pro obor sociálních služeb platit heslo „*Náš zákazník, náš pán!*“

5 PODNIKATELSKÝ PLÁN NETRADIČNÍHO POBYTOVÉHO ZAŘÍZENÍ PRO SENIORY

Cílem projektové části diplomové práce je na základě teoretických poznatků a provedených analýz navrhnout řešení soukromého pobytového zařízení pro seniory, které bude odlišné od ostatních pobytových zařízení zejména svou netradičností. Toto zařízení bude poskytovat mimo standardních ubytovacích, stravovacích a sociálních služeb i služby nadstandardní. Hlavní rozdíl nového zařízení bude spočívat v netradičnosti, protože součástí areálu pobytového zařízení bude i minifarma s domácími zvířaty, zahrady se zeleninou a květinami, sady, rybníček s pergolou atd.

Cílem projektu je poskytovat komplexní služby seniorům, s vyšším standardem kvality, nežli je tomu u státních zařízení poskytující sociální služby.

Na myšlenku péče o staré lidi autor přišel již na střední škole. Jeho prarodiče si touto cestou, péčí o nemohoucí osoby, přivydělávali peníze a zvládaly to i v pokročilejším věku. Při studiu na vysoké škole byla tato myšlenka dále rozvíjena. Fakt, že se díky demografickému vývoji populace seniorů stále rozšiřuje, autora v potřebnosti realizace myšlenky stále více utvrzoval.

Tak vznikl nápad vybudovat netradiční pobytové zařízení pro seniory. Netradiční, protože se autor domnívá, že v klasických domovech pro seniory, nejsou, až na výjimky, lidé šťastní. V projektovaném zařízení bude rodinná a přátelská atmosféra a jehož součástí bude i minifarma s domácími a užitkovými zvířaty, díky nimž by neměli klienti daného zařízení zažívat stereotyp.

„Produkt společnosti bude řešit problém, se kterým se potýká téměř každá rodina. Jak dopřát svým blízkým důstojné stáří? V podmínkách, které se co nejvíce podobají domácímu prostředí, ale zároveň s profesionální péčí a nadstandardními službami?“

5.1 Titulní strana

Název společnosti: Dream Senescence s. r. o.

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Sídlo: Trnov 20, 517 33, Královehradecký kraj

Oblast podnikání: zdravotní a sociální služby, ubytování, stravování, pohostinství, zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu a služeb, koupě zboží za účelem prodeje

Zakladatel a jednatel společnosti: Bc. Josef Ulrich, narozen 13. prosince 1989

Kontakt: tel.: +420 724 502 018, e-mail: ulrich.bba@gmail.com

5.2 Executive summary

- **Problém** – Přeplněné kapacity ve stávajících domovech pro seniory, nedostatečná kvalita a rozsah poskytovaných služeb.
- **Řešení problému** – Vybudování netradičního pobytového zařízení pro seniory, které bude poskytovat dlouhodobou péči a komplexní služby v podobě ubytování, stravování, zdravotní a sociální péče, nadstandardních služeb včetně poradenství.
- **Cílová skupina** - senior, který z důvodu věku nebo zdravotního stavu potřebuje celoroční odbornou péči, která mu nemůže být zajištěna členy rodiny ani dostupnými terénními sociálními službami.
- **Výjimečnost** – Součástí zařízení bude minifarma se zvířaty, díky nimž klienti nebudou zažívat denní stereotyp. Vysoký důraz je kladen na individuální přístup ke klientovi a kvalitu poskytovaných služeb.
- **Marketingová strategie** – Diferenciace produktu, částečné uspokojení poptávky po pobytových službách. Propagace stojí na oboustranně výhodném partnerství s obcemi, lékaři a jinými zainteresovanými subjekty. Cena produktu je srovnatelná s konkurencí.
- **Konkurence** – Stávající domovy pro seniory, stacionáře, chráněná bydlení, které ale neposkytují totožnou službu a jejichž kapacity jsou zcela zaplněny. Mezi hlavní výhody oproti konkurenci patří moderní objekt a vybavení, odlišné prostředí, individuální a přátelský přístup, poskytování nadstandardních služeb...

- **Finanční plán** – Investice ve výši 6 milionů korun, rovným dílem financovaná z vlastních a cizích zdrojů. Předpokládané měsíční tržby při plné obsazenosti zařízení jsou 675 tisíc korun, náklady 580 tisíc korun, přičemž nejvyšší nákladovou položku tvoří mzdy zaměstnanců a ZPSP ve výši 365 tisíc korun měsíčně.
- **Tým** – V čele společnosti stojí ředitel, který zodpovídá za 16 zaměstnanců. Klíčovými zaměstnanci jsou sociální pracovník a pracovník v sociálních službách se zdravotním asistentem.
- **Časový přehled** – Investiční fáze projektu by měla trvat méně než jeden rok a již při její realizaci budou probíhat jednání s potenciálními partnery, klienty a zaměstnanci.

5.3 Popis podniku

Pro realizaci podnikatelského plánu, po zohlednění kritérií uvedených v kapitole 2.3.1.1 (právní forma), bude založena společnost s ručením omezeným, která byla vyhodnocena jako nejvhodnější varianta. Společnost bude mít jediného zakladatele, společníka.

Společník vloží do společnosti finanční vklad 3 miliony korun, nemovitost s pozemky v hodnotě 4,5 milionu korun a vybavení (SMV) v hodnotě 400 tisíc korun.

Předmětem podnikání společnosti je poskytování zdravotních a sociálních služeb, ubytování, stravování a pohostinství. Doplnkovou činností je smíšené hospodářství a poskytování nadstandardních služeb v podobě wellness a volnočasových aktivit.

Po **důkladné** analýze podmínek pro provoz registrovaného zařízení poskytující sociální služby autor došel k závěru, že toto zařízení bude nutné registrovat jako poskytovatele sociálních služeb. Registrace totiž umožňuje zejména čerpání státních dotací, které jsou ale nenárokovatelné, a daňové zvýhodnění. I přes to, že samotná registrace negarantuje vysokou kvalitu poskytovaných služeb a do jisté míry omezuje provozovatele zařízení v oblasti finanční strategie a cenové politiky, je nutné zařízení registrovat.

5.3.1 Produkt

Produktem společnosti je dlouhodobé komplexní zajištění péče o lidi v pokročilejším věku života. Produkt se skládá z několika dílčích služeb:

- **Ubytování** v moderním bezbariérovém objektu, který disponuje jedno až čtyřlůžkovými pokoji. Ubytování bude poskytováno na základě nájemní smlouvy na dobu neurčitou a v jeho ceně je i úklid pokoje, praní, žehlení, drobné opravy osobního prádla a ošacení.
- **Celodenní stravování**, jehož příprava bude realizována ve vlastní režii, což především umožní:
 - zajistit vysokou kvalitu připravovaných jídel,
 - připravovat pokrmy dle diet (vegetariánská, diabetická, pankreatická),
 - využívat lokální a čerstvé suroviny (včetně vlastních),
 - servírovat stravu pětkrát denně – dle aktuálních požadavků klientů.
- **Sociální péče** – pomoc s péčí o vlastní osobu – hygiena, strava, ošetřování, podpora rozvoje soběstačnosti, psycho a socioterapie, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím a pomoc při prosazování práv a zájmů.
- **Zdravotní péče** – služby praktického a odborného lékaře, donáška léků a inkontinenčních pomůcek, paliativní péče.
- **Ostatní a nadstandardní služby** – rehabilitace, pedikúra, holičství, aktivizační a sportovní činnosti, sauna, masáže, zábavné a kulturní akce, a další činnosti posilující tvořivost a zabraňující stereotypu.
- **Poradenství** – způsoby financování pobytu v zařízení, dosažení nejvyššího možného příspěvku na péči, mezigenerační problémy, právní služby ...

Cílem společnosti bude v moderně zrekonstruovaném objektu poskytovat seniorům kompletní servis v podobě ubytování, stravování, zdravotní a sociální péče, a v neposlední řadě i nadstandardních služeb.

Principem všech poskytovaných služeb bude vyšší standard kvality, nežli je tomu v ostatních státních zařízeních poskytující sociální služby. **Musí být respektovány klientovy individuální potřeby, požadavky, schopnosti a plněny jeho přání a cíle.**

5.3.2 Umístění podniku a prostorové zabezpečení

Služba bude poskytována v bezbariérovém objektu, který bude majetkem společnosti. Objekt se nachází v podhůří Orlických hor, v obci Trnov. V okolí objektu je kompletní občanská vybavenost a dobrá dopravní dostupnost.

Tento stávající objekt je nutné rozšířit a částečně zrekonstruovat, což představuje nejvýraznější investiční náklady. Po rekonstrukci zde vznikne kapacita 28 lůžek ve 12 pokojích, společenské prostory, jídelna, kuchyně a technické zázemí pro personál a rozšiřující služby. Celý objekt bude bezbariérový.

Součástí areálu objektu bude minifarma s drobným domácím zvířectvem (kozy, ovce, králíci, slepice, kachny, krůty, holuby a další). Součástí areálu budou zahrady se zeleninou a květinami, ovocné a jehličnaté stromy, které spolu s rybníčkem a pergolou budou tvořit dokonalé prostředí pro pohybové aktivity nebo relaxaci.

5.3.3 Zařízení a vybavení

Každý z pokojů bude vybaven zdravotním polohovacím lůžkem s příslušenstvím, osobní skříňkou a zvonkem k přivolání personálu, v počtu odpovídajícím kapacitě pokoje. Součástí vybavení pokoje bude i hygienický kout. Po dohodě s klienty bude možné vybavení pokoje rozšířit, například o klientův vlastní nábytek pocházející z jeho původního prostředí.

Kuchyně bude vybavena plynovým sporákem, kuchyňským pracovním stolem, myčkou na nádobí, třemi lednicemi (pro každý typ surovin) a dalším běžným kuchyňským vybavením a nádobím. Velká část vybavení kuchyně bude do společnosti vložena společníkem formou nepeněžitěho vkladu.

Společenská místnost bude vybavena televizí, DVD přehrávačem, počítačem s wifí připojením k internetu, křesly, stoly, židlemi, pohovkou a knihovnou.

5.3.4 Personální zabezpečení

Pro bezproblémový a plynulý provoz netradičního pobytového zařízení je nutný personál, který bude mít na starost zajistit potřebnou péči o klienty v zařízení. Níže je uveden přehled pracovních pozic s požadavky na kvalifikaci, dovednosti a vzdělání, doplněn o náplň práce a hrubou mzdu.

Tabulka 14: Pracovní pozice – ředitel společnosti (vlastní zpracování)

Ředitel společnosti	
Vzdělání, kvalifikace	VŠ - obor management a ekonomika
Náplň práce	Strategické a finanční řízení, tvorba obchodní a marketingové strategie, personalistika, controlling
Další požadavky	Komplexní myšlení, zvládnutí stresu, komunikační a vyjednávací schopnosti, organizační a motivační schopnosti, kritický pohled, flexibilita
Hrubá mzda: 32 000 Kč	Počet: 1

Tabulka 15: Pracovní pozice – sociální pracovník (vlastní zpracování)

Sociální pracovník	
Vzdělání, kvalifikace	Vyšší odborné - obor sociální práce, pedagogika, politika, péče
Náplň práce	Tvorba individuálního plánu, koordinace a zabezpečení poskytovaných služeb, kontrola kvality služeb, sociální a mezigenerační poradenství, zabezpečení zájmových a kulturních činností
Další požadavky	Komunikační dovednosti, umění naslouchat, aktivní přístup, schopnost motivovat a vést tým, komunikační dovednosti, trpělivost
Hrubá mzda: 22 000 Kč	Počet: 2

Tabulka 16: Pracovní pozice – pracovník v sociálních službách (vlastní zpracování)

Pracovník v sociálních službách	
Vzdělání, kvalifikace	Středoškolské s maturitou+ akreditovaný kvalifikační kurz
Náplň práce	Přímá obsluha klientů – osobní hygiena, oblékání, pomoc se stravou, aktivizace, vytváření návyků, pohybová a manuální výchova, zprostředkování kontaktu
Další požadavky	Aktivní přístup, schopnost pracovat s nemohoucími osobami a ve zhoršených hygienických podmínkách, umění naslouchat, komunikační dovednosti, trpělivost, psychická vyrovnanost, obětavost
Hrubá mzda: 18 000 Kč	Počet: 6

Tabulka 17: Pracovní pozice – zdravotnický asistent (vlastní zpracování)

Zdravotnický asistent	
Vzdělání, kvalifikace	Středoškolské s maturitou, obor zdravotní sestra, asistent
Náplň práce	Přímá obsluha klientů – podávání léků, výměna inkontinenčních pomůcek, pomoc při pohybových aktivitách, aktivizace, vytváření hygienických návyků, zprostředkování kontaktu s lékařem, asistence lékaři
Další požadavky	Aktivní přístup, schopnost pracovat s nemohoucími osobami a ve zhoršených hygienických podmínkách, umění naslouchat, komunikační dovednosti, trpělivost, znalost první pomoci
Hrubá mzda: 18 000 Kč	Počet: 3

Tabulka 18: Pracovní pozice – pomocný pracovník (vlastní zpracování)

Pomocný pracovník	
Vzdělání, kvalifikace	Středoškolské, vyučení
Náplň práce	Asistence pracovníkovi v sociálních službách a zdravotnímu asistentovi, popřípadě hospodáři a kuchaři
Další požadavky	Aktivní přístup, schopnost vykonávat rozmanité práce, komunikační dovednosti, umění naslouchat, trpělivost, manuální zručnost
Hrubá mzda: 11 500 Kč	Počet: 2

Tabulka 19: Pracovní pozice – kuchař (vlastní zpracování)

Kuchař	
Vzdělání, kvalifikace	Vyučen v oboru
Náplň práce	Příprava a servírování celodenní stravy, tvorba jídelníčků, nákup surovin, úklid kuchyně, ostatní práce spojené s provozem kuchyně
Další požadavky	Aktivní přístup, znalost diet a jejich jídelníčků, organizační schopnosti, komunikační dovednosti, trpělivost, manuální zručnost
Hrubá mzda: 13 000 Kč	Počet: 1

Tabulka 20: Pracovní pozice – uklízečka (vlastní zpracování)

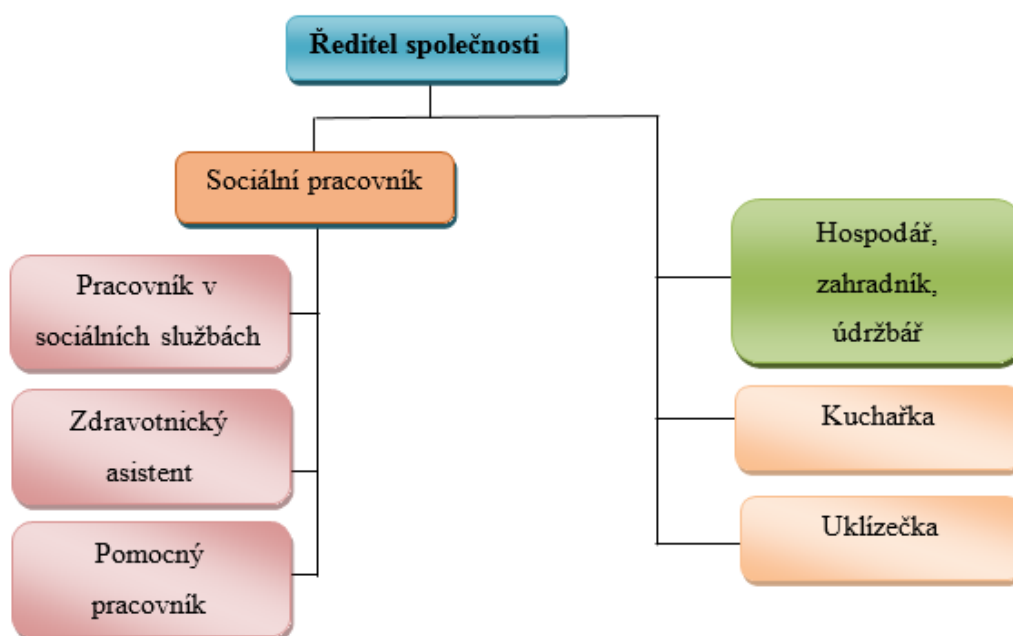
Uklízečka	
Vzdělání, kvalifikace	Základní
Náplň práce	Úklid prostor objektu, nákup čisticích prostředků
Další požadavky	Aktivní přístup, manuální zručnost
Hrubá mzda: 10 000 Kč	Počet: 1

Tabulka 21: Pracovní pozice – hospodář, zahradník, údržbář (vlastní zpracování)

Hospodář, zahradník, údržbář	
Vzdělání, kvalifikace	Vyučen v technickém oboru
Náplň práce	Údržba objektu a jeho okolí, drobné opravy, starání se o zvířectvo a zahrady
Další požadavky	Aktivní přístup, manuální zručnost, flexibilita, organizační dovednosti
Hrubá mzda: 18 000 Kč	Počet: 1

Od všech zaměstnanců je očekáván dobrý vztah k lidem a ochota jim pomáhat. Celkem bude vytvořeno 17 nových pracovních míst.

Dále bude zařízení spolupracovat s praktickým lékařem MUDr. Vítězslavem Kocábkem, který bude mít v zařízení ordinační hodiny každé úterý a pátek od 15,30 do 17 hodin. Specializovaný lékařský dohled zajistí odborní lékaři z Oblastní nemocnice Rychnov nad Kněžnou a Opočna. Každou druhou neděli bude v zařízení sloužena mše svatá knězem z opočenské farnosti.



Obrázek 7: Organizační struktura společnosti (vlastní zpracování)

5.3.5 Zajištění vstupů a jejich dodavatelů

Stavba a rekonstrukce – Laguna s.r.o. – stavební firma, schopna dodat modulární výstavbu a veškerou projektovou dokumentaci, včetně realizace stavby

Zdravotní vybavení podniku, nábytek – Invira, s. r. o. – prodej a výroba kompenzačních a zdravotnických pomůcek

Běžné vybavení – nábytek, elektronika – Asko, Skonto, a jiné velkoobchody

Suroviny k výrobě stravy – Síť hypermarketů a maloobchodních prodejen, dle jejich aktuální nabídky. Vlastní produkce.

Zdravotní a inkontinenční pomůcky, léky – lékárny a zdravotní zařízení v okolí podniku, okres Rychnov nad Kněžnou. Léky a inkontinenční pomůcky budou vydávány na předpis lékaře, hrazeny ze zdravotního pojištění klientů.

Elektrická energie, plyn – ČEZ a.s.

Ostatní materiál a služby budou nakupovány dle aktuální potřeby zařízení a jejich nabídky na trhu.

5.4 Trh a marketingová strategie

5.4.1 Trh a cílová skupina

V České republice žije více jak 1 milion obyvatel starších 70 let a 300 tisíc lidí pobírá příspěvek na péči. V současné době je evidováno více jak 59 tisíc žadatelů o místo v domovech důchodců. Nejen tito lidé jsou potenciálními klienty zařízení.

Klient zařízení je senior, který z důvodu věku nebo zdravotního stavu (omezená hybnost, částečné ochrnutí po mrtvici, skleróza, stařecká demence atd.) potřebuje celoroční odbornou péči, která mu nemůže být zajištěna členy rodiny ani dostupnými terénními sociálními službami. Klientem může být také osoba, co nechce nebo nemůže do klasického domova pro seniory.

5.4.2 Analýza poptávky po službě

V současné době je stále rostoucí poptávka po službách pro seniory, zejména ubytovacích a pečovatelských. K dnešnímu dni je evidováno více než 59 tisíc neuspokojených žadatelů

o lůžko v domově pro seniory. Díky demografickému vývoji se dá očekávat stále rostoucí trend v poptávce po daném typu služby.

Při dotazování osob zodpovědných za sociální oblast v daných obcích (okres Rychnov nad Kněžnou) bylo zjištěno, že stávající situace je žalostná a v průměru obcím chybí cca 25% ubytovacích kapacit pro seniory. Současná čekací doba (od podání žádosti po přidělení lůžka) se pohybuje v rozmezí od 2 do 6 let a mnozí žadatelé se přidělení lůžka vůbec nedočkají. Všichni dotazovaní pracovníci jednotlivých obcí se shodli, že by nové ubytovací zařízení pro seniory uvítali, a jistě by to pomohlo zlepšit stávající situaci v oblasti sociálních služeb a péče.

5.4.3 Distribuce

Distribuční kanál je přímý – jedná se o přímo poskytovanou službu v objektu společnosti a v její režii. Klient se stane dlouhodobým obyvatelem zařízení (smluvní vztah), za normálních okolností až do jeho smrti. Služby a péče budou prováděny zaměstnanci společnosti (nebo jejími partnery) a to dle jejich náplně práce a požadavků klienta. Některé nadstandardní služby mohou být outsorsovány.

5.4.4 Konkurence

V Královéhradeckém kraji se nachází 30 registrovaných domovů pro seniory s celkovou kapacitou 2 043 lůžek a 10 domovů se zvláštním režimem s kapacitou 459 lůžek. Všechna zmiňovaná zařízení hlásí k současnému dni téměř plnou obsazenost svých kapacit. Dále existují různé varianty sociální péče, jako například denní stacionáře, pečovatel v domácím prostředí, LDN, atd. (ty neposkytují služby 24 hodin denně a je u nich vyžadována asistence rodiny a mít vlastní zázemí).

Cena za pobyt a stravu konkurenčních zařízení se pohybuje kolem 10 tisíc korun a pečovatelská služba je hrazena příspěvkem na péči, který ve většině případů připadá přímo poskytovateli. V některých zařízeních je nutná finanční spoluúčast osob blízkých klientovi. Průměrná měsíční výše úhrady za pobyt v zařízení se pohybuje v rozmezí 20 - 24 tisíc korun.

Autor dodává, že žádné z výše uvedených zařízení nenabízí totožný produkt – tedy neposkytuje stejnou službu v rozsahu a kvalitě plánovaného zařízení. Nejde tedy o zařízení nabízející dokonalé substituty.

Výhody oproti konkurenci

- Moderní objekt a vybavení
- Odlišné prostředí (minifarma, zahrady, rybníček)
- Individuální přátelský přístup
- Nadstandardní služby (sauna, masáže, zooterapie)
- Zábavné a kulturní akce
- Možnost vzít si s sebou domácího mazlíčka
- Kvalitní a chutná strava z čerstvých surovin
- Denní program – bez stereotypu
- Srovnatelná cena

5.4.5 Propagace

Díky omezeným kapacitám se propagace zařízení bude orientovat převážně na okolí podniku – okres, kraj. Forma propagace bude probíhat vytipovanými kanály, přes které bude možné služby nabídnout cílové skupině zákazníků.

První formou propagace je přímé oslovení potenciálních zákazníků partnery společnosti, tedy pracovníky místních obecních a městských úřadů. Tato forma propagace je založena na partnerství, které je oboustranně výhodné. Zařízení přinese klienty (tržby) a obcím částečně řeší otázku, kam posílat žadatele o místo v domově pro seniory, když jsou stávající kapacity plné.

K oslovení cílové skupiny bude docházet také díky spolupráci s praktickými a odbornými lékaři v daném regionu. Forma spolupráce stojí na kladných referencích pro dané pobytové zařízení, popřípadě na přímém doporučení pacientovi. Každý lékař zná své pacienty a v rámci zdravotní péče, kterou jim zajišťuje, může detailně vyhodnotit jejich potřeby a aktuální zdravotní stav. Díky této znalosti může lékař nabídnout pacientovi možnost využití netradičního pobytového zařízení.

Jako podpora pro výše uvedené subjekty bude sloužit informativní leták formátu A6, který si potenciální klienti odnesou domů a mohou se z něj dozvědět rozsah nabízených služeb,

kontaktní údaje a mnoho dalších užitečných informací souvisejících s pobytovým zařízením.

Služby společnosti se do povědomí okolí dostanou i díky spolupráci s lokálními spolky seniorů, stávajícími poskytovateli sociálních služeb a katolickou církví. Díky této spolupráci bude možné oslovit další potenciální klienty.

Nedílnou součástí prezentace firmy budou webové stránky, kde uchazeč nalezne všechny potřebné informace. Tedy základní informace o zařízení včetně jeho fotografií, pro koho je zařízení určeno, rozsah a kvalitu poskytovaných služeb, ceník, kontaktní údaje, reference atd.

Před zahájením provozu proběhnou dny otevřených dveří, aby si mohli potenciální klienti a partneři objekt prohlédnout. Ve spolupráci s našimi partnery budou pořádány společenské akce pro cílovou skupinu (dechovka, divadlo, staročeská zabíjačka, atd.).

5.4.6 Cena

Standardní cena lůžka je stanovena na 7 500 Kč měsíčně, příplatek za jednolůžkový pokoj činí 1 500 Kč.

Měsíční standardní stravné je stanoveno ve výši 4 500 Kč, které může být zvýšeno až o 30% v závislosti na typu předepsané diety.

Cena za ošetrovatelskou a zdravotní péči a nadstandardní služby je stanovena paušálně na 12 000 Kč měsíčně, kde se tato částka může měnit v závislosti na zdravotním stavu, nebo individuálních požadavcích klienta. Veškerá péče a nadstandardní služby zahrnuté v paušální platbě jsou s klientem dohodnuty před nástupem do zařízení, taxativně zachyceny ve smlouvě.

Celková cena standardního produktu činí **24 000 Kč** za měsíc, přičemž platba může být klientovi snížena až do výše 12 000 Kč v závislosti na výši jeho příspěvku na péči.

5.5 Finanční plán

Finanční plán odráží předpokládané náklady a tržby pobytového zařízení. Protože je možné, že dojde k odchýlení odhadovaných hodnot, jsou vypracovány tři varianty, které budou zohledňovat jiné hodnoty tržeb a některých nákladů.

Součástí finančního plánu je i vyčíslení investičních nákladů, včetně zdrojů financování.

5.5.1 Investiční náklady

Rekonstrukce stávajícího objektu, rozšíření kapacit	4,4 mil
Vybavení a zařízení	0,9 mil
Rezerva na vícepráce a neplánované výdaje	0,3 mil
Okolní úpravy objektu	0,3 mil
Náklady na založení podniku, propagaci, administrativa	0,1 mil
Investiční náklady celkem	6 mil. Kč

Jednotlivé investiční náklady jsou podrobněji rozvedeny v příloze P I.

5.5.2 Zdroje financování

Investice ve výši 6 milionů korun bude financována dvěma způsoby, vlastními zdroji – základním kapitálem a cizími zdroji – bankovním úvěrem nebo za pomoci soukromého investora.

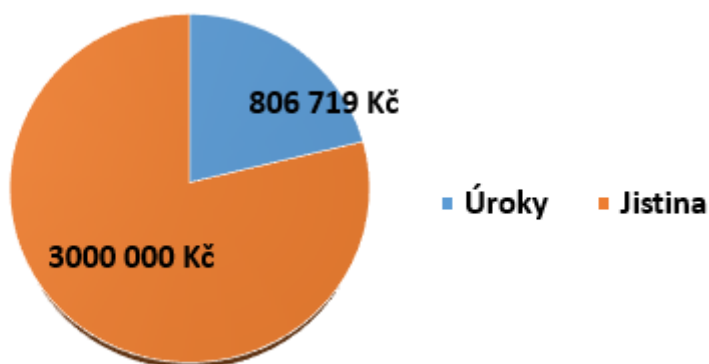
Vlastními zdroji bude společnost schopna pokrýt $\frac{1}{2}$ z celkové výše investice, tedy 3 miliony korun. Pro financování zbylé poloviny investice bude pro výpočty v tomto podnikatelském plánu použita varianta s bankovním investičním úvěrem.

Investiční úvěr pro začínající podnikatele bez historie poskytují na českém trhu jako svůj produkt pouze dvě bankovní instituce, a to Česká pojišťovna a Živnostenská banka. Ostatní bankovní ústavy poskytují tyto investiční úvěry na základě předloženého podnikatelského plánu, který schvaluje risk management. Obě výše zmíněné bankovní instituce poskytují tento úvěr v sazbě od 6,5% do 8% p.a. s dobou splatnosti do šesti let.

Průběh úvěru ve výši 3 miliony korun s úrokovou sazbou 8% p.a., délkou splatnosti 6 let, čtvrtletním splácením na konci období, zobrazuje následující tabulka. Celkovou částku zaplacenou na úrocích pak zobrazuje následující graf.

Tabulka 22: Zobrazení průběhu úvěru (vlastní zpracování)

Rok	Kvartál	Splátka (tis. Kč)	Úrok (tis. Kč)	Úmor (tis. Kč)	Úvěr (tis. Kč)
1	1	158,61	60,00	98,61	2 901,39
1	2	158,61	58,03	100,59	2 800,80
1	3	158,61	56,02	102,60	2 698,20
1	4	158,61	53,96	104,65	2 593,55
2	1	158,61	51,87	106,74	2 486,81
2	2	158,61	49,74	108,88	2 377,94
2	3	158,61	47,56	111,05	2 266,88
2	4	158,61	45,34	113,28	2 153,61
3	1	158,61	43,07	115,54	2 038,06
3	2	158,61	40,76	117,85	1 920,21
3	3	158,61	38,40	120,21	1 800,00
3	4	158,61	36,00	122,61	1 677,39
4	1	158,61	33,55	125,07	1 552,32
4	2	158,61	31,05	127,57	1 424,76
4	3	158,61	28,50	130,12	1 294,64
4	4	158,61	25,89	132,72	1 161,92
5	1	158,61	23,24	135,37	1 026,54
5	2	158,61	20,53	138,08	888,46
5	3	158,61	17,77	140,84	747,62
5	4	158,61	14,95	143,66	603,96
6	1	158,61	12,08	146,53	457,42
6	2	158,61	9,15	149,46	307,96
6	3	158,61	6,16	152,45	155,50
6	4	158,61	3,11	155,50	0,00



Obrázek 8: Výše úroků a jistiny (vlastní zpracování)

5.5.3 Provozní náklady

Provozní náklady zahrnují náklady mzdové, náklady na energie, materiál, suroviny aj.

Mzdové náklady

Měsíční mzdové náklady jsou znázorněny v tabulce, kde je uvedena pozice, počet pracovníků dané pozice, hrubá mzda, zdravotní a sociální pojištění, super hrubá mzda a celkové náklady na dané pozice.

Tabulka 23: Mzdové náklady (vlastní zpracování)

Pozice	Počet	Úvazek	HM	ZPSP	Celkem na zaměstnance	Celkem (Kč)
Ředitel	1	1	32000	10880	42880	42880
Sociální pracovník	2	1	22000	7480	29480	58960
Pracovník v sociálních službách	4	0,75	13750	4675	18425	73700
Zdravotnický asistent	3	0,75	13750	4675	18425	55275
Prac. v soc. službách - noční	2	1	18000	6120	24120	48240
Pomocný pracovník	2	1	11500	3910	15410	30820
Kuchař	1	1	13000	4420	17420	17420
Uklízečka	1	1	10000	3400	13400	13400
Hospodář, zahradník, údržbář	1	1	18000	6120	24120	24120
Celkem						364 815

Celkové mzdové náklady jsou vyčísleny na 364 815 korun, přičemž obsahují i zdravotní a sociální pojištění ve výši 92 565 Kč. Mzdy budou zaměstnancům hrazeny následující měsíc, vždy do 15. dne v měsíci.

Výše mezd odpovídá celorepublikovému průměru dané pozice, v Královehradeckém kraji jsou to mzdy nadprůměrné.

Náklady na energie

Pro vyčíslení nákladů na energie byl použit nákladový benchmarking, a propočten na základě zkušeného odhadu. Spotřeba plynu a tuhých paliv je uvedena v průměru, protože se může lišit v závislosti na ročním období. Celková roční spotřeba by ale neměla přesáhnout dvanáctinásobek stanovené částky. Náklady na energie jsou z části závislé na počtu klientů v zařízení, pro zjednodušení je ale pro další výpočty budeme považovat za fixní. Většina těchto nákladů bude hrazena formou záloh.

Tabulka 24: Náklady na energie (vlastní zpracování)

Energie	Průměrná spotřeba v Kč/ měsíc
Plyn	8 000
Elektřina	12 000
Vodné a stočné	5 000
Tuhá paliva	2 000
Pohonné hmoty	3 000
Celkem	30 000 Kč

Náklady na suroviny, hygienické potřeby, inkontinenční pomůcky a léky.

Náklady na suroviny jsou náklady, které jsou vynakládány pro zabezpečení stravování klientů. Hygienické potřeby jsou potřeby, které klienti denně používají k osobní hygieně (mýdlo, pasta na zuby, pěna na holení, ...)

Náklady na suroviny a hygienické potřeby jsou typickými variabilními náklady, rostou a klesají s počtem klientů v zařízení. Tyto náklady jsou vyčísleny v souhrnu na 2 800 Kč na osobu a měsíc.

Inkontinenční a jiné zdravotní pomůcky, včetně léků, jsou hrazeny ze zdravotního pojištění klientů, a zařízení s nimi nemá spojené žádné výdaje. Pokud by ale vznikly, především díky užívání speciálních léků, budou je hradit sami klienti, nebo jejich rodina.

Ostatní náklady a rezerva

Ostatní náklady zahrnují náklady na telekomunikaci, internet a koncesionářské poplatky, dále pojištění, drobné neplánované nákupy, krmivo pro zvířectvo a nakupované služby.

Tabulka 25: Vyčíslení ostatních nákladů (vlastní zpracování)

Druh nákladu	Průměrná výše v Kč/měsíc
Telekomunikace, internet, poplatky	4 000
Pojištění	3 000
Drobné neplánované nákupy	5 000
Krmivo	2 000
Nakupované služby	26 000
Celkem	40 000 Kč

Rezerva je určena na neočekávané provozní výdaje a její výše je stanovena na **25 000 Kč** měsíčně.

5.5.3.1 Odpisy

Samostatnou nákladovou položkou jsou odpisy, odepisována bude budova a vybavení zařízení. Zvolena byla varianta lineárních odpisů.

Doba odepisování budovy je 50 let, protože budova spadá do 6. odpisové skupiny. Pořizovací cena budovy je rovna ceně budovy při vložení společníkem, tedy 4 miliony korun. Po prvním roce dojde k technickému zhodnocení budovy ve výši 4,4 miliony korun.

Nábytek a ostatní zařízení bude odepisováno jako soubor věcí, v celkové výši 1,3 milionu korun. Přičemž bude zařazeno do užívání až druhý hospodářský rok. Doba odepisování pro druhou odpisovou skupinu je 5 let.

Odpisy jsou voleny tak, aby se daňové a účetní rovnaly. Míra opotřebení odpovídá účetním odpisům, a proto nebude porušen zákon o účetnictví.

Následující tabulky zobrazují odpisové plány, sumy jsou uvedeny v tis. Kč:

Tabulka 26: Odpisový plán budovy (vlastní zpracování)

Rok odpisování	Vstupní cena	Odpisy	Oprávký	ZC
1.	4000	40,8	40,8	3959,2
2.	8400	168,0	208,8	8191,2
3.	8400	168,0	376,8	8023,2
4.	8400	168,0	544,8	7855,2
5.	8400	168,0	712,8	7687,2
6.	8400	168,0	880,8	7519,2
7. ...	8400	168,0	1048,8	7351,2

Tabulka 27: Odpisový plán zařízení (vlastní zpracování)

Rok odpisování	Vstupní cena	Odpisy	Oprávký	ZC
1.	1300	143	143	1157
2.	1300	289,3	432,3	867,8
3.	1300	289,3	721,5	578,5
4.	1300	289,3	1010,8	289,3
5.	1300	289,3	1300,0	0,0

Tabulka 28: Odpisový plán pro 1 až 6 rok (vlastní zpracování)

Rok	Roční odpisy	Čtvrtletní odpisy	Měsíční odpisy
1.	40,8	10,2	3,40
2.	311,0	77,75	25,92
3.	457,3	114,31	38,10
4.	457,3	114,31	38,10
5.	457,3	114,31	38,10
6.	457,3	114,31	38,10
7.	168,0	42,00	14,00

5.5.4 Tržby

Tržby se odvíjejí od počtu klientů v zařízení. Cena standardního produktu činí **24 000 Kč** za měsíc, přičemž platba od klienta probíhá do 20. dne předcházejícího měsíce.

Celkové tržby za standardní produkt, při plné obsazenosti zařízení 28 klienty, mohou činit 675 000 Kč měsíčně. Pro následné sestavení výkazů budou použity různé varianty tržeb.

- 1) **Optimistická varianta** – zařízení bude plně naplněno hned při zahájení provozu. Klienti budou nasmlouváni předem, již při rekonstrukci objektu.
- 2) **Realistická varianta** – k úplnému naplnění zařízení dojde po půl roce provozu, přičemž v prvním měsíci bude v zařízení 10 klientů, ve druhém 12, ve třetím 15, ve čtvrtém 18, v pátém 22 a v šestém 25. Sedmý a další měsíce bude zařízení plně obsazeno.
- 3) **Pesimistická varianta** – k úplnému obsazení zařízení dojde po jednom roce od spuštění provozu, první měsíc bude v zařízení 6 klientů a každý další měsíc přibudou dva klienti navíc. Je nutné podotknout, že tato varianta je vysoce nepravděpodobná s ohledem na stávající situaci na trhu ubytovacích zařízení pro seniory.

5.5.5 Výsledovka

Tabulka 29: Výsledovka, optimistická varianta (vlastní zpracování)

Výsledovka	1. Rok	2. Rok				3. Rok	4. Rok	5. Rok	6. Rok	7. Rok	8. Rok
Varianta: optimistická	Q1-4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1-4	Q1-4	Q1-4	Q1-4	Q1-4	Q1-4
Výnos z ubytování	0	639	639	639	639	2556	2556	2556	2556	2556	2556
Výnos za stravu	0	378	378	378	378	1512	1512	1512	1512	1512	1512
Výnos za služby	0	1008	1008	1008	1008	4032	4032	4032	4032	4032	4032
Výnosy celkem	0	2025	2025	2025	2025	8100	8100	8100	8100	8100	8100
Mzdové N.	0	1095	1095	1095	1095	4380	4380	4380	4380	4380	4380
N. na energie	0	90	90	90	90	360	360	360	360	360	360
Materiálové N.	0	235,2	235,2	235,2	235,2	940,8	940,8	940,8	940,8	940,8	940,8
Ostatní N.	400	120	120	120	120	480	480	480	480	480	480
Odpisy	40,8	77,75	77,75	77,75	77,75	457,3	457,3	457,3	457,3	168	168
Úroky	0	60	58	56	54	195	158	119	76,5	30,5	0
Rezerva	300	75	75	75	75	300	300	300	300	300	300
Celkové N.	740,8	1753	1751	1749	1747	7113,1	7076,1	7037,1	6994,6	6659,3	6628,8
ZISK	-741	272,05	274,05	276,05	278,05	986,9	1023,9	1062,9	1105,4	1440,7	1471,2
Kumulovaný zisk	-741	-468,8	-194,7	81,35	359,4	1346,3	2370,2	3433,1	4538,5	5979,2	7450,4

V optimistické variantě je počítáno s plným obsazením zařízení hned od zahájení provozu. Což měsíčně představuje na tržbách 675 000 Kč, ročně je to pak 8,1 milionu Kč. Mzdové náklady, které tvoří největší nákladovou položku, jsou rozpočtovány ve výši 4,38 milionu Kč ročně, celkové roční náklady převyšují 7 milionů Kč, ale v dalších letech postupně klesají, díky klesajícím úrokům z investičního úvěru. Hospodářský výsledek v prvním roce provozu zařízení činí 1,1 milionu korun před zdaněním.

Tabulka 30: Výsledovka, realistická varianta (vlastní zpracování)

Výsledovka	1. Rok	2. Rok				3. Rok	4. Rok	5. Rok	6. Rok	7. Rok	8. Rok
Varianta: Realistická	Q1-4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1-4	Q1-4	Q1-4	Q1-4	Q1-4	Q1-4
Výnos z ubytování	0	277,5	487,5	639	639	2556	2556	2556	2556	2556	2556
Výnos za stravu	0	166,5	292,5	378	378	1512	1512	1512	1512	1512	1512
Výnos za služby	0	444	780	1008	1008	4032	4032	4032	4032	4032	4032
Výnosy celkem	0	888	1560	2025	2025	8100	8100	8100	8100	8100	8100
Mzdové N.	0	1095	1095	1095	1095	4380	4380	4380	4380	4380	4380
N. na energie	0	90	90	90	90	360	360	360	360	360	360
Materiálové N.	0	103,6	182	235,2	235,2	940,8	940,8	940,8	940,8	940,8	940,8
Ostatní N.	400	120	120	120	120	480	480	480	480	480	480
Odpisy	40,8	77,75	77,75	77,75	77,75	457,3	457,3	457,3	457,3	168	168
Úroky	0	60	58	56	54	195	158	119	76,5	30,5	0
Rezerva	300	75	75	75	75	300	300	300	300	300	300
Celkové N.	740,8	1621,4	1697,8	1749	1747	7113,1	7076,1	7037,1	6994,6	6659,3	6628,8
ZISK	-741	-733,4	-137,8	276,05	278,05	986,9	1023,9	1062,9	1105,4	1440,7	1471,2
Kumulovaný zisk	-741	-1474	-1612	-1336	-1058	-70,9	953	2015,9	3121,3	4562	6033,2

U realistické varianty vývoje je počítáno s plným zaplněním zařízení až ve 3 kvartále provozu. Z tohoto důvodu jsou tržby v prvním kvartále pouze 888 tisíc korun a ve druhém 1,56 milionu Kč. Přičemž se mění pouze materiálové náklady, které nejsou tak významnou položkou. V prvním roce provozu zařízení tak bude dosaženo ztráty 317 tisíc Kč.

Pesimistická varianta, která je ale velmi nepravděpodobná, počítá s velmi pozvolným naplňováním zařízení a k naplnění kapacit dojde až po jednom roce od zahájení provozu zařízení. Podnik by tak v prvním roce provozu zařízení vykázal ztrátu ve výši 1,734 milionu Kč, kumulovaná ztráta by činila 2,475 milionu Kč (i s předchozím rokem, ve kterém byla realizována výstavba). Druhý rok provozu zařízení by zařízení dosáhlo kladného výsledku hospodaření ve výši 986 tisíc korun, kumulovaná ztráta by se tak snížila na 1,488 milionu Kč. Ve čtvrtém roce by se kumulovaná ztráta snížila na 464 tisíc korun a v pátém roce by zařízení dosáhlo zisku ve výši 1,024 milionu Kč, což by znamenalo kumulovaný zisk ve výši téměř 600 tisíc korun.

Pro dosažení vyšších hodnot ziskovosti by bylo dočasně možné snížit hlavní nákladovou položku, tedy mzdové náklady. Ty jsou stanoveny o něco výš, než je průměrná mzda v daném odvětví a regionu, popřípadě navázat pohyblivou složku mzdy na kvalitu odváděné práce. V úvahu připadá i omezení počtu pracovníků v období, kdy zařízení nebude plně obsazeno, nebo změnit úvazky, či některé smlouvy z hlavního pracovního poměru na dohodu o provedení práce.

Tabulka 31: Výsledovka, pesimistická varianta (vlastní zpracování)

Výsledovka	1. Rok	2. Rok				3. Rok	4. Rok	5. Rok	6. Rok	7. Rok	8. Rok
Varianta: Pesimistická	Q1-4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1-4	Q1-4	Q1-4	Q1-4	Q1-4	Q1-4
Výnos z ubytování	0	180	315	450	585	2556	2556	2556	2556	2556	2556
Výnos za stravu	0	108	189	270	351	1512	1512	1512	1512	1512	1512
Výnos za služby	0	288	504	720	936	4032	4032	4032	4032	4032	4032
Výnosy celkem	0	576	1008	1440	1872	8100	8100	8100	8100	8100	8100
Mzdové N.	0	1095	1095	1095	1095	4380	4380	4380	4380	4380	4380
N. na energie	0	90	90	90	90	360	360	360	360	360	360
Materiálové N.	0	67,2	117,6	168	218,4	940,8	940,8	940,8	940,8	940,8	940,8
Ostatní N.	400	120	120	120	120	480	480	480	480	480	480
Odpisy	40,8	77,75	77,75	77,75	77,75	457,3	457,3	457,3	457,3	168	168
Úroky	0	60	58	56	54	195	158	119	76,5	30,5	0
Rezerva	300	75	75	75	75	300	300	300	300	300	300
Celkové N.	740,8	1585	1633,4	1681,8	1730,2	7113,1	7076,1	7037,1	6994,6	6659,3	6628,8
ZISK	-741	-1009	-625,4	-241,8	141,85	986,9	1023,9	1062,9	1105,4	1440,7	1471,2
Kumulovaný zisk	-741	-1750	-2375	-2617	-2475	-1488	-464,2	598,7	1704,1	3144,8	4616

5.5.6 Peněžní toky

Tabulka 32: Výkaz peněžních toků, optimistická varianta (vlastní zpracování)

Cash-Flow	1. Rok	2. Rok				3. Rok	4. Rok	5. Rok	6. Rok	7. Rok	8. Rok
Varianta: optimistická	Q1-4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1-4	Q1-4	Q1-4	Q1-4	Q1-4	Q1-4
Počáteční stav	3000	0	616,2	867,4	1118,6	1369,8	2374,6	3379,4	4384,2	5389	6393,8
Tržby za služby	0	2025	2025	2025	2025	8100	8100	8100	8100	8100	8100
Ostatní příjmy	3000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Příjmy celkem	3000	2025	2025	2025	2025	8100	8100	8100	8100	8100	8100
Mzdové výdaje	0	730	1095	1095	1095	4380	4380	4380	4380	4380	4380
Placené energie	0	90	90	90	90	360	360	360	360	360	360
Materiálové výdaje	0	235,2	235,2	235,2	235,2	940,8	940,8	940,8	940,8	940,8	940,8
Ostatní výdaje	6000	120	120	120	120	480	480	480	480	480	480
Splátka úvěru	0	158,6	158,6	158,6	158,6	634,4	634,4	634,4	634,4	634,4	0
Rezervní výdaje	0	75	75	75	75	300	300	300	300	300	300
Výdaje celkem	6000	1408,8	1773,8	1773,8	1773,8	7095,2	7095,2	7095,2	7095,2	7095,2	6460,8
Cash-Flow období	-3000	616,2	251,2	251,2	251,2	1004,8	1004,8	1004,8	1004,8	1004,8	1639,2
Cash-Flow	0	616,2	867,4	1118,6	1369,8	2374,6	3379,4	4384,2	5389	6393,8	8033

Hotovostní toky jsou stejně, jako výsledek hospodaření závislé na tržbách z prodeje služeb, které tvoří jediný příjem společnosti. Ve všech variantách možného vývoje je v prvním roce působení společnosti počáteční stav 3 miliony Kč, což je vklad společníka. Příjmy v prvním roce činí také 3 miliony Kč, které plynou z investičního úvěru. Disponibilní hotovost v prvním roce činí 6 milionů korun, které budou vynaloženy na investiční činnosti spojené s výstavbou a rekonstrukcí objektu a jeho zařízením. V případě optimistické varianty, není předpokládán žádný dodatečný finanční vklad na pokrytí provozních výdajů, zařízení je od zahájení provozu samofinancovatelné. Kvartální tržby ve výši 2,025 mil korun stačí k pokrytí všech plánovaných výdajů.

Tabulka 33: Výkaz peněžních toků, realistická varianta (vlastní zpracování)

Cash-Flow	1. Rok	2. Rok				3. Rok	4. Rok	5. Rok	6. Rok	7. Rok	8. Rok
Varianta: Realistická	Q1-4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1-4	Q1-4	Q1-4	Q1-4	Q1-4	Q1-4
Počáteční stav	3000	0	-389,2	-549,8	-298,6	-47,4	957,4	1962,2	2967	3971,8	4976,6
Tržby za služby	0	888	1560	2025	2025	8100	8100	8100	8100	8100	8100
Ostatní příjmy	3000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Příjmy celkem	3000	888	1560	2025	2025	8100	8100	8100	8100	8100	8100
Mzdové výdaje	0	730	1095	1095	1095	4380	4380	4380	4380	4380	4380
Placené energie	0	90	90	90	90	360	360	360	360	360	360
Materiálové výdaje	0	103,6	182	235,2	235,2	940,8	940,8	940,8	940,8	940,8	940,8
Ostatní výdaje	6000	120	120	120	120	480	480	480	480	480	480
Splátka úvěru	0	158,6	158,6	158,6	158,6	634,4	634,4	634,4	634,4	634,4	0
Rezervní výdaje	0	75	75	75	75	300	300	300	300	300	300
Výdaje celkem	6000	1277,2	1720,6	1773,8	1773,8	7095,2	7095,2	7095,2	7095,2	7095,2	6460,8
Cash-Flow období	-3000	-389,2	-160,6	251,2	251,2	1004,8	1004,8	1004,8	1004,8	1004,8	1639,2
Cash-Flow	0	-389,2	-549,8	-298,6	-47,4	957,4	1962,2	2967	3971,8	4976,6	6615,8

Realistická varianta, která počítá s plným zaplněním kapacit od třetího kvartálu provozu zařízení, již vyžaduje další finanční zdroje, aby byl podnik schopen plnit své závazky včas. Další zdroje by nemusely být zapotřebí, pokud by se nevyčerpala rezerva ve výši 300 tisíc Kč, která je stanovena na vícepráce, nebo nebyly vynakládány výdaje, které jsou označeny jako rezervní, tímto způsobem by se bilance cash-flow zlepšila o 300 tisíc na začátku druhého období, a plánované výdaje v prvním a druhém kvartálu druhého období by se snížily o 75 000 korun. Tímto způsobem by se dalo překlenout kritické období.

Odlišná situace nastává při pesimistickém průběhu naplňování kapacit zařízení, kde k plné obsazenosti dojde až počátkem druhého roku provozu. Kvartální výdaje několikanásobně převyšují příjmy a vzniká zde kritický nedostatek finančních prostředků. Zařízení dosáhne kladného cash-flow již ve čtvrtém kvartále druhého období, ale kumulované peněžní toky před tímto obdobím dosahují téměř 1,6 milionu Kč. Jednou z možných variant řešení je odložení splatnosti úvěru o jeden rok, což by snížilo výdaje v prvním roce o 630 tisíc korun, ale i tak by podniku chyběly finanční prostředky ve výši 1 milionu Kč. K redukci na výdajové stránce by jistě pomohlo snížení počtu zaměstnanců, protože při 10 klientech na konci prvního kvartálu, respektive 16 klientech na konci druhém kvartálu, není nutné mít tak vysoké personální zdroje. Snížením počtu zaměstnanců o čtyři by se dalo dosáhnout měsíční úspory na mzdách a ZPSP 80 tisíc korun, což představuje 240 tisíc Kč za kvartál. I přes veškerá úsporná opatření by se společnosti nedařilo dosáhnout kladného cash-flow a tak by muselo být do společnosti investováno cca 1,5 milionu korun z vlastních zdrojů, popřípadě by bylo nutné získat další finanční prostředky od banky.

Tabulka 34: Výkaz peněžních toků, pesimistická varianta (vlastní zpracování)

Cash-Flow	1. Rok	2. Rok				3. Rok	4. Rok	5. Rok	6. Rok	7. Rok	8. Rok
Varianta: pesimistická	Q1-4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1-4	Q1-4	Q1-4	Q1-4	Q1-4	Q1-4
Počáteční stav	3000	0	-664,8	-1313	-1580	-1464	-459,4	545,4	1550,2	2555	3559,8
Tržby za služby	0	576	1008	1440	1872	8100	8100	8100	8100	8100	8100
Ostatní příjmy	3000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Příjmy celkem	3000	576	1008	1440	1872	8100	8100	8100	8100	8100	8100
Mzdové výdaje	0	730	1095	1095	1095	4380	4380	4380	4380	4380	4380
Placené energie	0	90	90	90	90	360	360	360	360	360	360
Materiálové výdaje	0	67,2	117,6	168	218	940,8	940,8	940,8	940,8	940,8	940,8
Ostatní výdaje	6000	120	120	120	120	480	480	480	480	480	480
Splátka úvěru	0	158,6	158,6	158,6	158,6	634,4	634,4	634,4	634,4	634,4	0
Rezervní výdaje	0	75	75	75	75	300	300	300	300	300	300
Výdaje celkem	6000	1240,8	1656,2	1706,6	1756,6	7095,2	7095,2	7095,2	7095,2	7095,2	6460,8
Cash-Flow období	-3000	-664,8	-648,2	-266,6	115,4	1004,8	1004,8	1004,8	1004,8	1004,8	1639,2
Cash-Flow	0	-664,8	-1313	-1580	-1464	-459,4	545,4	1550,2	2555	3559,8	5199

5.5.7 Rozvaha

Níže uvedená tabulka zobrazuje počáteční rozvahu ke dni vzniku společnosti. Na straně pasiv vystupují cizí zdroje ve formě vlastního kapitálu. Dlouhodobá aktiva jsou tvořena budovou vloženou společníkem, v hodnotě 4,5 milionu korun a samostatnými movitými věcmi (vybavení) v hodnotě 400 tisíc korun. Oběžná aktiva jsou tvořena peněžními prostředky, které byly do společnosti vloženy jako základní kapitál, v celkové výši 3 miliony korun.

Tabulka 35: Zahajovací rozvaha (vlastní zpracování)

Zjednodušená zahajovací rozvaha, ke dni vzniku společnosti			
Aktiva		Pasiva	
1. Stálá aktiva		1. Vlastní zdroje	
- dlouhodobý hmotný majetek	4900	- základní kapitál	7900
- dlouhodobý nehmotný majetek	0	- fondy	0
- dlouhodobý finanční majetek	0	- výsledek hospodaření	0
2. Oběžná aktiva		2. Cizí zdroje	
- zásoby	0	- rezervy	0
- dlouhodobé pohledávky	0	- dlouhodobé závazky	0
- krátkodobé pohledávky	0	- krátkodobé závazky	0
- finanční majetek	3000	- bankovní úvěry	0
3. Ostatní aktiva		3. Ostatní pasiva	
AKTIVA CELKEM	7900	PASIVA CELKEM	7900

5.5.8 Finanční analýza

Tabulka 36: EBT, EAT, EBIT – realistická varianta (vlastní zpracování)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tržby	0	6498	8100	8100	8100	8100	8100	8100	8100	8100
Náklady	700	6276	6460,8	6460,8	6460,8	6460,8	6460,8	6460,8	6460,8	6460,8
Odpisy	40,8	311	457,3	457,3	457,3	457,3	168	168	168	168
Úroky	0	228	195	158	119	76,5	30,5	0	0	0
EBT	-740,8	-317	986,9	1023,9	1062,9	1105,4	1440,7	1471,2	1471,2	1471,2
DzPPO	0	0	187,5	194,5	202,0	210,0	273,7	279,5	279,5	279,5
EAT	-740,8	-317,0	799,4	829,4	860,9	895,4	1167,0	1191,7	1191,7	1191,7
EBIT	-740,8	-89	1181,9	1181,9	1181,9	1181,9	1471,2	1471,2	1471,2	1471,2

Proto, aby byl pro podnikatele projekt ekonomicky smysluplný, by měly mít ukazatele rentability hodnotu alespoň 3,2%, což je nejvyšší úroková sazba terminovaných vkladů nabí-

zená komerčními bankami. Terminovaný vklad lze pokládat za bezrizikovou variantu investování, proto je nutné k této sazbě přičíst rizikovou přírážku. Podnikání je daleko rizikovější nežli terminovaný vklad, a proto by podnikatel měl požadovat vyšší výnosnost.

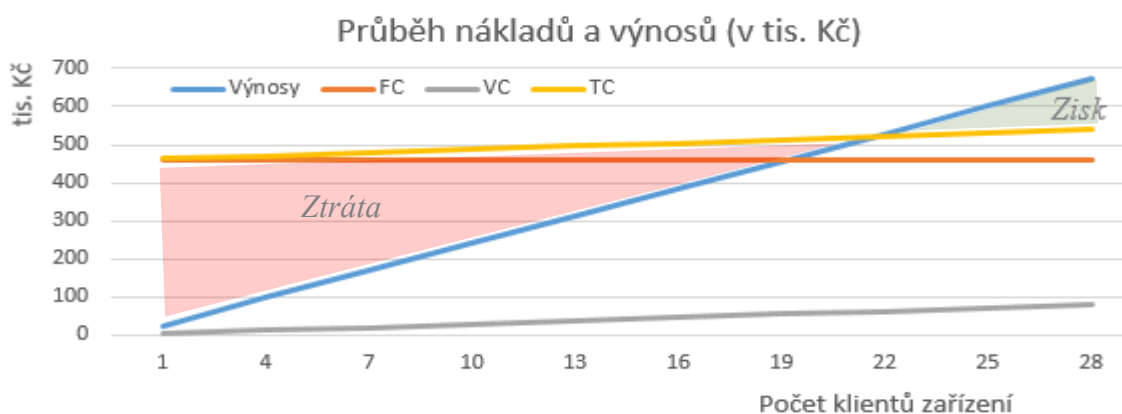
V prvním roce podnikání vycházejí hodnoty rentability záporně, protože společnost nevykazuje tržby a jsou realizovány investiční výdaje. Ve druhém roce působení společnosti (první rok provozu zařízení) jsou již vykazovány tržby, ale zisk je záporný, protože dochází k postupnému zaplňování kapacit. Ve třetím roce a dalších letech ukazatele rentability dosahují uspokojivých hodnot.

Tabulka 37: Ukazatele rentability v prvním až sedmém období (vlastní zpracování)

	1	2	3	4	5	6	7
ROE	-9,4%	-4,0%	10,1%	10,5%	10,9%	11,3%	14,8%
ROA	-9,4%	-3,4%	8,2%	8,2%	8,2%	8,2%	9,8%

Jelikož se jedná o dlouhodobý projekt, je i doba návratnosti investice delší. K návratnosti investice dojde koncem osmého roku. Pokud by byly stanoveny náklady na vlastní kapitál 10%, pak by vážené průměrné náklady na kapitál (WACC) činily 9,03%.

Analýza bodu zvratu



Obrázek 9: Průběh nákladů a výnosů, bod zvratu (vlastní zpracování)

Grafickým i početním řešením stanovil autor bod zvratu společnosti při obsazenosti zařízení 22 klienty, což odpovídá výnosům ve výši 528 tisíc korun. Dolní limit ceny produktu při plném obsazení kapacit zařízení činí 19 220 korun.

6 EKONOMICKÝ ZISK PODNIKATELE

Pro rozhodování zakladatele společnosti o realizaci projektu je důležité vypočítat nejen jeho účetní zisk, ale i zisk ekonomický. Ekonomický zisk je účetní zisk ponížen o oportunitní náklady.

Oportunitní náklady podnikatele jsou tvořeny především úrokem z vlastního kapitálu, který byl do společnosti vložen, ušlou mzdou a případným neinkasovaným nájemným.

Při uložení vkladu společníka v hodnotě 3 miliony korun do banky na terminovaný účet s ročním zhodnocením 3,2% by roční výnos činil 96 tisíc korun.

Pokud by byl podnikatel zaměstnancem s průměrnou mzdou v daném regionu, výše jeho roční hrubé mzdy by činila 272 tisíc korun.

Budovu, kterou podnikatel do společnosti vkládá, by mohl pronajmout za běžnou tržní cenu 10 tisíc korun měsíčně, tedy 120 tisíc korun ročně.

Celkové roční oportunitní náklady činí **488 tisíc korun**.

Hrubá mzda, která je v podniku stanovena pro ředitele společnosti činí 32 tisíc korun měsíčně, což ročně představuje 384 tisíc korun.

V prvním a druhém roce bude společnost ve ztrátě, takže by podnikateli neplynuly žádné příjmy ze zisku společnosti, a jeho celkový ekonomický zisk by byl záporný v hodnotě 104 tisíc korun. Další roky již společnost bude vykazovat účetní zisk v řádech stovek tisíc korun, takže bude moci dojít k vyplacení podílu na zisku a podnikatel na tom bude z pohledu ekonomického zisku lépe.

Jeho cílem by ale mělo být snažení se o rozvoj společnosti, tudíž vydělané peněžní prostředky dále investovat, aby mohl podnik růst a poskytovat širší spektrum služeb pro vyšší počet klientů. Díky růstu podniku by ziskový potenciál zařízení sílil, a v budoucnu by se podnikateli měly peněžní prostředky, vložené do společnosti, vracet mnohonásobně rychleji.

7 SWOT ANALÝZA

V této kapitole je řešena SWOT analýza. Příležitosti a hrozby zde zachycené jsou výstupem jednotlivých analýz okolí, tedy PEST a 5F analýzy. Silné a slabé stránky společnosti jsou sestaveny na základě plánovaných skutečností i přes to, že společnost ještě reálně neexistuje. Na základě podnikatelského plánu je ale možné některé přednosti a nedostatky budoucí společnosti odvodit, a právě tyto jsou uvedeny v silných a slabých stránkách SWOT analýzy.

Tabulka 38: SWOT analýza netradičního pobytového zařízení (vlastní zpracování)

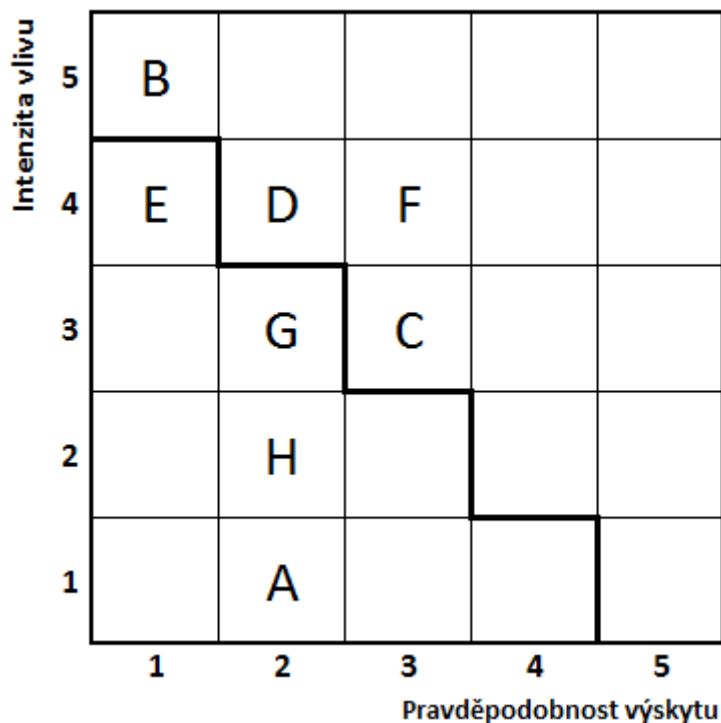
Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diferencovaný produkt, důraz kladen na kvalitu služeb a individuální přístup ▪ Netradičnost díky minifarmě ▪ Poskytování nadstandardních služeb ▪ Objekt je majetkem společnosti ▪ Partnerství se zainteresovanými subjekty v okolí podniku ▪ Jasně vymezené kompetence a povinnosti zaměstnanců ▪ Dostatečný ziskový potenciál 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vysoké investiční náklady ▪ Závislost na cizím kapitálu ▪ Nová společnost bez historie ▪ Vysoké personální náklady ▪ Vyšší cena oproti konkurenci ▪ Nenahraditelnost základních vstupů
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dynamicky rostoucí trh, díky demografickému vývoji ▪ Poptávka po službách pro seniory značně převyšuje jejich nabídku ▪ Nabídka personálu převyšuje poptávku po něm, bude možné si vybírat ▪ Růst životní úrovně a standardu ▪ Využívání nových technologií ▪ Rostoucí důraz na kvalitu a rozsah poskytovaných služeb ▪ Využití dotací na nově zřízená pracovní místa nebo ze strukturálních fondů EU ▪ Možnost rozšíření kapacit a nabízených služeb nejen seniorům 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Omezování finančních prostředků plynoucích do sociální oblasti ▪ Nově přichozí konkurence, využívající dotace od zřizovatelů ▪ Zpřísnování zákonných norem a nařízení ▪ Oslabující kupní síla seniorů

8 ANALÝZA RIZIK PROJEKTU

Na základě provedených analýz došlo k vytipování rizikových faktorů, které by mohly projekt ovlivnit. Jednotlivým rizikovým faktorům je přiřazena bodová hodnota intenzity negativního vlivu a pravděpodobnosti výskytu.

Tabulka 39: Intenzita a pravděpodobnost rizikových faktorů (vlastní zpracování)

Rizikový faktor	Intenzita	Pravděpodobnost
A) Vstup nové konkurence a navyšování kapacit	1	2
B) Nezájem klientů o produkt	5	1
C) snižující se kupní síla klientů	3	3
D) Nedostatečná kvalita služeb	4	2
E) Nevhodný personál	4	1
F) Nezájem investičního úvěru	4	3
G) Vyšší provozní náklady	3	2
H) Živelné pohromy	2	2



Obrázek 10: Riziková pozice projektu (vlastní zpracování)

Tabulka 40: Komentář a možná opatření k eliminaci rizik (vlastní zpracování)

Rizikový faktor	Komentář a eliminační opatření
A) Vstup nové konkurence a navyšování kapacit	K navyšování kapacit dochází jen minimálně a vstup nových konkurentů by neměl ohrozit provoz zařízení. Poptávka značně převyšuje nabídku služeb. Nabídka diferenciovaného produktu.
B) Nezájem klientů o produkt	Pravděpodobnost nezájmu ze strany klientů je mizivá, je poskytován kvalitnější produkt za srovnatelnou cenu. V případě totálního nezájmu je možné využít zařízení jako hotel, nebo ubytovnu.
C) Snižující se kupní síla klientů	Snaha maximalizovat příspěvek na péči a tím pomoci klientům hradit část nákladů. Orientace na movitější, popřípadě zahraniční klientelu.
D) Nedostatečná kvalita služeb	Zpřísnění výběru zaměstnanců a dohledu nad nimi, zlepšení motivačního systému – navázání kvality poskytovaných služeb na pohyblivou složku mzdy.
E) Nevhodný personál	Personál je vybírán na základě ústního pohovoru a referencí. K nevhodnému výběru zaměstnanců by nemělo docházet. V případě zjištění nevhodnosti dané osoby dojde k propuštění a zaměstnání nového pracovníka. Zpřísnění kritérií výběru.
F) Nezískání investičního úvěru	Hledání jiných zdrojů financování – investor, bussiness angel, nebankovní půjčka.
G) Vyšší provozní náklady	Náklady jsou mírně nadhodnoceny a vycházejí z odborných propočtů a benchmarkingu. Pro zachování stejné úrovně zisku je možné zvýšit cenu, nebo hledat úspory.
H) Živelné pohromy	Živelné pohromy nelze ovlivnit, ale pojištěním lze převést náklady spojené se vzniklou škodou na jiný subjekt.

9 ČASOVÝ HARMONOGRAM REALIZACE PROJEKTU

V této kapitole je popsán harmonogram realizace projektu a jeho stěžejních činností.

Tabulka 41: Činnosti projektu a doba jejich trvání (vlastní zpracování)

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání
A	Založení společnosti	1 měsíc
B	Jednání s bankou a získání úvěru	4 měsíce
C	Rekonstrukce a rozšiřování kapacit objektu	6,5 měsíce
D	Okolní úpravy objektu	3 měsíce
E	Vybavení a zařízení objektu	2,5 měsíce
F	Kolaudace	2 týdny
G	Vytipování a výběr zaměstnanců	5 měsíců
H	Jednání s partnery	7,5 měsíce
CH	Jednání s klienty	5,5 měsíce
I	Uzavírání smluv se zaměstnanci	14 dní
J	Registrace zařízení	1,5 měsíce
K	Uzavírání smluv s klienty	2 týdny
L	Den otevřených dveří	2 dny
M	Zahájení provozu	1 den
N	Běžný provoz	neurčeno

Prvním krokem projektu bude založení společnosti s ručením omezeným (A) a její zapsání do obchodního rejstříku. Po založení společnosti začnou současně probíhat jednání s bankou (B) ohledně investičního úvěru a zároveň jednání s partnery projektu (H). S dvoutýdenním odstupem začíná rekonstrukce a rozšiřování objektu (C), doba trvání činností spojených s výstavbou a rekonstrukcí je stanovena na 6,5 měsíce. Po dokončení výstavby bude objekt kolaudován (F). Při dokončování stavebních prací již bude možno provádět okolní úpravy objektu (D) a část objektu začít vybavovat zařízením a nábytkem (E).

Od pátého měsíce realizace projektu začne probíhat vytipování a jednání s budoucími zaměstnanci (G). Výběr zaměstnanců musí probíhat s dostatečným předstihem, protože personální obsazení je podmínkou registrace zařízení, která nastane po uzavření pracovních smluv (I). Trvání registrace zařízení (J) je odhadováno na 2 měsíce.

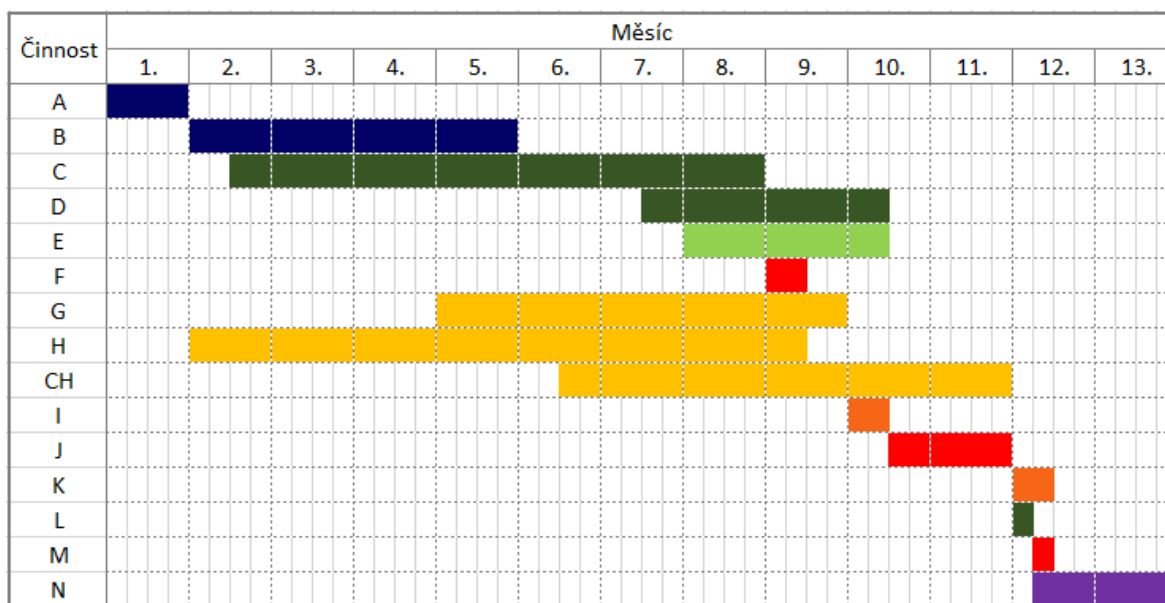
Po udělení registrace nastane uzavírání smluv s klienty zařízení (K), se kterými od šestého měsíce realizace projektu probíhala jednání (CH). Současně se zahájením uzavírání smluv s klienty, po registraci proběhne den otevřených dveří (L). Po jedenáctém měsíci realizace

a dnu otevřených dveří, je předpokládán zahájení provozu (M), které volně přejde do běžného provozu zařízení (N).

Celá realizace projektu by neměla trvat déle než 12 měsíců, za předpokladu, že nedojde k závažným komplikacím. Díky souběžnému průběhu některých činností lze tolerovat odchylky od plánovaného harmonogramu. K výrazným časovým odchylkám by ale nemělo docházet u stěžejních činností, mezi které patří: založení podniku (A), rekonstrukce a rozšiřování podniku (C), kolaudace (F), vybavování a zařizování objektu (E), uzavírání pracovních smluv (I) a registrace zařízení (J).

Pokud půjdou výše zmíněné činnosti podle plánovaného harmonogramu, nemělo by dojít k časovým odchylkám zejména u dnu otevřených dveří (L) a zahájení provozu (M).

Činnosti jednání s partnery (H), klienty (CH) a budoucím personálem (G) nemají pevně stanovenou dobu trvání a předpokládaná doba jednání se může podstatně zkrátit. K prodloužení doby těchto činností by dojít nemělo.



Obrázek 11: Časový harmonogram realizace projektu (vlastní zpracování)

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo navrhnout projekt pro založení netradičního pobytového zařízení pro seniory, které spadá do oblasti služeb pro seniory a sociální péče. Autor se domnívá, že se stanovený cíl podařilo splnit. Jedná se o zařízení, které poskytuje pobytové, stravovací, zdravotní a sociální služby, včetně služeb nadstandardních a doplňkových.

V rámci praktické části byl navržen projekt, který na základě teoretických poznatků a analýz okolního prostředí dává podklady pro rozhodnutí o právní formě podnikání, rozsahu poskytovaných služeb, nezbytných vstupech podniku, personálním obsazení, marketingové strategii, finančním a realizačním plánu. V závěru je provedena finanční analýza podniku a analýza rizik.

Obě stanovené hypotézy v úvodu práce byly potvrzeny. Autor díky analýze okolí došel k závěru, že v regionu existuje nedostatek kapacit v pobytových zařízeních pro seniory. Na základě sestaveného podnikatelského plánu, respektive jeho finanční části lze konstatovat, že je možné provozovat soukromé pobytové zařízení s přiměřenou ziskovostí. Předpokladem pro ziskový provoz netradičního pobytového zařízení je poměrně rychlé zaplnění jeho ubytovacích kapacit.

V této práci je navrženo netradiční pobytové zařízení pro seniory. Nově vzniklá společnost, se základním kapitálem 7,9 milionu korun, bude v moderně zrekonstruovaném objektu s kapacitou 28 lůžek poskytovat seniorům široké spektrum služeb. Mezi poskytované služby patří ubytování, stravování, zdravotní a sociální péče, a v neposlední řadě i nadstandardní služby v podobě sauny, masáže či zooterapie.

Netradičnost tohoto zařízení spočívá v minifarmě, která je jeho součástí. Nejen díky domácím zvířatům by klienti neměli zažívat denní stereotyp, jako tomu bývá v současných domovech pro seniory. Principem všech poskytovaných služeb navrhovaného zařízení je vyšší standard kvality, nežli je tomu v ostatních státních zařízeních poskytující sociální služby. Zároveň **musí být respektovány klientovy individuální potřeby, požadavky, schopnosti a plněny jeho přání a cíle.**

Z projektu vyplývá, že klíčovým předpokladem ziskovosti zařízení je téměř plná obsazenost. Pokud nebude zařízení obsazeno alespoň z 80%, tak bude jen stěží schopno hradit své závazky a vyplácet mzdy svým zaměstnancům. Ostatně, mzdové náklady spolu se zdravotním a sociálním pojištěním tvoří nejvyšší nákladovou položku. Většina nákladů společnosti

jsou náklady fixní, až na náklady spojené se stravováním, které jsou přímo závislé na počtu klientů v zařízení. Fixní náklady musí společnost hradit v plné výši i při neobsazenosti zařízení, a proto by mělo být v podnikatelském zájmu, aby bylo zařízení dlouhodobě plně obsazeno. V případě plné obsazenosti je zařízení schopno generovat měsíční tržby ve výši 675 tisíc korun.

Finanční plán byl sestaven ve třech variantách – optimistické, realistické a pesimistické. V optimistické variantě bylo kalkulováno s okamžitým naplněním kapacit již v prvním měsíci provozu zařízení. Pesimistická varianta počítala s postupným naplňováním kapacit, přičemž k úplnému zařízení by došlo až po jednom roce provozu. Střední, nejvíce pravděpodobná, realistická varianta kalkulovala s plnou obsazeností zařízení po šesti měsících od zahájení provozu. V tomto případě by se společnost stala ziskovou až v druhém roce provozu pobytového zařízení. Zisk po zdanění by v tomto období činil téměř 800 tisíc korun. Rentabilita vlastního kapitálu by ve druhém roce provozu zařízení dosáhla 10%, rentabilita aktiv pak 8%. Ukazatele rentability se v dalších letech postupně zvyšují. Doba návratnosti investice je necelých devět let, protože se jedná o dlouhodobý projekt a investiční náklady jsou poměrně vysoké.

Přesto, že je zařízení navrženo jako soukromé a neplánuje čerpat dotace, je schopno poskytovat kvalitní sociální a nadstandardní služby pro seniory, čímž se chce odlišovat od stávající konkurence.

V závěru projektu byl řešen celkový ekonomický přínos pro podnikatele. Autor došel k závěru, že pokud se podnikatel rozhodne daný podnikatelský záměr zrealizovat, bude jeho ekonomický přínos v prvních dvou letech záporný. Ve třetím roce, kdy se zařízení stane ziskovým, bude ekonomický zisk podnikatele vyšší, nežli druhá nejlepší alternativa, tedy být zaměstnán za průměrnou mzdu, objekt pronajmout a finanční prostředky nevložené do společnosti nechat úročit.

Mimo podnikatelského ekonomického přínosu bude nově zřízené zařízení přínosem i pro okolí. Bude vytvořeno 16 nových pracovních míst v oblasti sociální péče. Dále dojde k částečnému zaplnění mezery na trhu, která zde v oblasti služeb pro seniory existuje. Pro seniory se tak otevírá možnost volby, kterou do dnešní doby neměli.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ABRAMS, Rhonda a Julie VALLONE, 2007. *Obchodní plán: vytvořte ho správně a rychle!*. Praha: Pragma, 189 s. ISBN 978-807-3490-522.

ABRAMS, Rhonda, c2010. *Successful business plan: secrets & strategies*. 5th ed. Palo Alto, Calif.: The Planning Shop, 411 s. ISBN 978-1-933895-14-7.

COOPER, John, 1999. *Marketingové plánování: praktická příručka manažera*. Vyd. 1. Praha: Grada, 230 s. ISBN 80-716-9641-2.

DONNELLY, James H, c1992. *Fundamentals of management*. Homewood: Irwin, 840 s. ISBN 02-560-9790-9.

FORET, Miroslav, 2004. *Marketing*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 166 s. Distanční studijní opora. ISBN 80-210-3500-5.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2011. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. 1. vyd. Praha: Grada, 408 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.

GECKEIS, Acy L. Jackson and C. Kathleen, 2003. *How to prepare your curriculum vitae*. Rev. ed. Chicago: VGM Career Books, 184 s. ISBN 00-714-2626-4.

KAWASAKI, Guy, c2011. *Realita podnikání: neuctivý rádce jak vyhrát a lépe vést a jak být lepší než konkurence*. Praha: Pragma, 482 s. ISBN 978-80-7349-275-5.

HANZELKOVÁ, Alena, 2009. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 170 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788074001208.

HAUKE, Marcela, 2011. *Pečovatelská služba a individuální plánování: praktický průvodce*. 1. vyd. Praha: Grada, 135 s. ISBN 978-80-247-3849-9.

HILL, Charles W a Gareth R JONES, c2013. *Strategic management: an integrated approach*. 10th ed. Mason, OH: South-Western, Cengage Learning, 1 v. (various pagings). ISBN 11-118-2584-X.

HISRICH, Robert D a Michael P PETERS, c2002. *Entrepreneurship*. 5th ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 663 s. ISBN 0071229167.

- HISRICH, Robert D, 1996. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 501 s. ISBN 80-858-6507-6.
- HRDÝ, Milan, 2006. *Hodnocení ekonomické efektivity investičních projektů EU*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 203 s. ISBN 80-7357-137-4.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 362 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- KERIN, Roger A. *Marketing*, c2003. 7th ed. Boston, Mass.: McGraw-Hill/Irwin, 800 s. ISBN 00-711-5122-2.
- KOCMANOVÁ, Alena, 2013. *Ekonomické řízení podniku*. Vyd. 1. Praha: Linde Praha, 358 s. ISBN 978-80-7201-932-8.
- KORÁB, Vojtěch, c2007. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- KOTÍKOVÁ, Halina a Jaroslav ZLÁMAL, 2006. *Základy marketingu*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 77 s. ISBN 80-244-1489-9.
- KOTLER, Philip, et al., 2004. *Marketing*. Praha : Grada, 856 s. ISBN 978-80-247-0513-3.
- KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KRAUSOVÁ, Jaruše, 2007. *Zakladatelský finanční záměr firmy: do kapsy*. Vyd. 1. Slaný: Melandrium, 144 s. ISBN 978-80-86175-54-6.
- MASLEN, Andy, 2001. *Analysing the organisational environment*. Staffordshire University, 217 s. ISBN 07446 0296 3.
- MILLS, Gordon, 2002. *Retail pricing strategies and market power*. Melbourne: University Press, 338 s. ISBN 05-228-5038-3.
- MOLEK, Jan, 2009. *Marketing sociálních služeb*. 1. vyd. Praha: VÚPSV, 163, 7 s. ISBN 978-807-4160-264.
- PELSMACKER, Patrick de, c2003. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 589 s. ISBN 80-247-0254-1.

- RYCHTÁŘOVÁ, Jitka a Věra KUCHAROVÁ, 2008. *Rodina, partnerství a demografické stárnutí*. Vyd. 1. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 169 s. ISBN 978-80-87007-75-4.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena, 2006. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.
- SOLOMON, Michael R, 2006. *Marketing: očima světových marketing manažerů*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 572 s. ISBN 80-251-1273-X.
- SOUKUPOVÁ, Věra a Dana STRACHOTOVÁ, 2005. *Podniková ekonomika*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 121 s. ISBN 80-708-0575-7.
- SVĚTLÍK, Jaroslav, 2003. *Marketing a reklama*. Vyd. 1. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 170 s. ISBN 80-731-8140-1.
- SÝKOROVÁ, Dana a Oldřich CHYTIL, 2004. *Autonomie ve stáří: strategie jejího zachování*. Vyd. 1. Ostrava: Zdravotně sociální fakulta Ostravské univerzity, 323 s. ISBN 80-732-6026-3.
- TELLIS, Gerard, 2000. *Reklama a podpora prodeje*. 1. vyd. Praha: Grada, 602 s. ISBN 80-716-9997-7.
- VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka et al., 2008. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6
- VEBER, Jaromír, 2000. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 700 s. ISBN 80-726-1029-5.
- PRŮŠA, Ladislav, 2010. *Poskytování sociálních služeb pro seniory a osoby se zdravotním postižením*. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 244 s. ISBN 978-807-4160-486.

SEZNAM ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ

- CZECHINVEST. *Jak napsat podnikatelský plán, aneb kudy vede cesta k úspěchu*: [online]. Praha, 2005 [cit. 2014-01-11]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/data/files/podnikatelsky-plan-48-cz.pdf>
- Česká národní banka: *Aktuální prognóza ČNB*. [online]. 2014 [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/
- Česká republika. *Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách*. In: Sbíрка zákonů. [pdf]. 2006 [cit. 2014-02-10]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/6196/vyhlaska_505_2006.pdf
- Česká republika. *Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách*. In: Sbíрка zákonů. [pdf]. 2006 [cit. 2014-02-10]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/7372/108_2006_Sb.pdf
- ČESKÁ TELEVIZE. *Senioři se radují, vláda jim slibuje lepší valorizaci důchodů*. In: Česká televize: ČT24 - domácí [online]. 2014 [cit. 2014-04-18]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/domaci/262290-seniori-se-raduji-vlada-jim-slibuje-lepsi-valorizaci-duchodu/>
- Český statistický ústav: *Projekce obyvatelstva České republiky do roku 2065*. [online]. 2009 [cit. 2014-04-18]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/p/4020-09>
- Český statistický ústav: *Průměrné mzdy*. [online]. 2014 [cit. 2014-04-18]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/kalendar/2013-pmz>
- Český statistický ústav: *Zaměstnanost, nezaměstnanost - časové řady*. [online]. 2014 [cit. 2014-04-18]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zam_cr
- EARCH.CZ. *Nebojte se modulárních staveb*. In: [online]. 2009 [cit. 2014-04-18]. Dostupné z: <http://www.earch.cz/cs/nebojte-se-modularnich-staveb>
- Europa.eu: *Důstojné stáří v informační společnosti: Akční plán pro informační a komunikační technologie a stárnutí*. [online]. 2007. vyd. [cit. 2014-04-18]. Dostupné z: http://europa.eu/legislation_summaries/information_society/strategies/l24292_cs.htm

KAŠPÁREK, Zdeněk. *Informační a komunikační technologie v sociálních službách*. [online]. 2012 [cit. 2014-04-18]. Dostupné z: <http://www.helpnet.cz/aktualne/oznameni-pozvanky/52983-3>

KRÁLOVEHRADECKÝ KRAJ. *Strategie Královéhradeckého kraje v oblasti sociálních služeb: Plán rozvoje sociálních služeb v Královéhradeckém kraji 2011 – 2016* [pdf]. 4. vyd. 2013 [cit. 2014-02-16]. Dostupné z: http://socialnisluzby.kr-kralovehradecky.cz/assets/poskytovatele/strategicke-dokumenty/soc-sluzby/P1-Revize_4-PlanSocialnichSluzebKralovehradecky2011-16.pdf

MERHAUTOVÁ, Iva. *Role ICT v sociálních službách*. In: [pdf]. MPSV, 2014 [cit. 2014-03-12]. Dostupné z: http://www.issc.cz/archiv/2014/download/prezentace/mpsv_merhautova.pdf

MPSV. *Statistická ročenka z oblasti práce a sociálních věcí 2012* [pdf]. Praha, 2013 [cit. 2014-03-11]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/16366/rocenka_2012.pdf

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CV	Curriculum Vitae – profesní životopis
DzPPO	Daň z příjmu právnických osob
EAT	Earnings after Taxes – zisk po zdanění
EBIT	Earnings before Interest and Taxes – zisk před zdaněním a úroky
EBT	Earnings before Taxes – zisk po zdanění
FC	Fixed Cost – fixní náklady
GSM	Global System for Mobile – globální systém pro mobilní komunikaci
LDN	Léčebna dlouhodobě nemocných
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
NDA	Non-Disclosure Agreement – dohoda o mlčenlivosti
ROA	Return on Assets – rentabilita aktiv
ROE	Return on equity – rentabilita vlastního kapitálu
TC	Total Cost – celkové náklady
VC	Variable Cost – variabilní náklady

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1: Vývoj HDP v letech 2003 – 2013</i>	<i>45</i>
<i>Obrázek 2: Vývoj inflace a nezaměstnanosti v letech 2005 – 2013</i>	<i>46</i>
<i>Obrázek 3: Úmrtnost dle věkové skupiny a pohlaví.....</i>	<i>48</i>
<i>Obrázek 4: Úmrtnost v roce 2012 dle příčiny</i>	<i>49</i>
<i>Obrázek 5: Vývoj střední délky života při narození.....</i>	<i>50</i>
<i>Obrázek 6: Porterův model.....</i>	<i>61</i>
<i>Obrázek 7: Organizační struktura společnosti</i>	<i>70</i>
<i>Obrázek 8: Výše úroků a jistiny</i>	<i>76</i>
<i>Obrázek 9: Průběh nákladů a výnosů, bod zvratu</i>	<i>86</i>
<i>Obrázek 10: Riziková pozice projektu</i>	<i>89</i>
<i>Obrázek 11: Časový harmonogram realizace projektu</i>	<i>92</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1: Obecný kalkulační vzorec</i>	31
<i>Tabulka 2: Zjednodušený výkaz zisku a ztráty</i>	35
<i>Tabulka 3: Zjednodušený plán peněžních toků</i>	36
<i>Tabulka 4: Zjednodušená rozvaha</i>	37
<i>Tabulka 5: Stupně závislosti a výše příspěvku na péči</i>	42
<i>Tabulka 6: Výplaty příspěvku na péči v letech 2012 – 2014</i>	45
<i>Tabulka 7: Kapacita, příjmy a výdaje pobytových zařízení</i>	47
<i>Tabulka 8: Predikce vývoje obyvatelstva staršího 65let do roku 2025</i>	49
<i>Tabulka 9: Hrozba vstupu nových konkurentů</i>	54
<i>Tabulka 10: Vyjednávací síla dodavatelů</i>	55
<i>Tabulka 11: Vyjednávací síla dodavatelů</i>	57
<i>Tabulka 12: Hrozba substitutů</i>	58
<i>Tabulka 13: Konkurenční rivalita v odvětví</i>	59
<i>Tabulka 14: Pracovní pozice – ředitel společnosti</i>	68
<i>Tabulka 15: Pracovní pozice – sociální pracovník</i>	68
<i>Tabulka 16: Pracovní pozice – pracovník v sociálních službách</i>	68
<i>Tabulka 17: Pracovní pozice – zdravotnický asistent</i>	69
<i>Tabulka 18: Pracovní pozice – pomocný pracovník</i>	69
<i>Tabulka 19: Pracovní pozice – kuchař</i>	69
<i>Tabulka 20: Pracovní pozice – uklízečka</i>	69
<i>Tabulka 21: Pracovní pozice – hospodář, zahradník, údržbář</i>	70
<i>Tabulka 22: Zobrazení průběhu úvěru</i>	76
<i>Tabulka 23: Mzdové náklady (vlastní zpracování)</i>	77
<i>Tabulka 24: Náklady na energie</i>	78
<i>Tabulka 25: Vyčíslení ostatních nákladů</i>	78
<i>Tabulka 26: Odpisový plán budovy</i>	79
<i>Tabulka 27: Odpisový plán zařízení</i>	79
<i>Tabulka 28: Odpisový plán pro 1 až 6 rok</i>	80
<i>Tabulka 29: Výsledovka, optimistická varianta</i>	81
<i>Tabulka 30: Výsledovka, realistická varianta</i>	81
<i>Tabulka 31: Výsledovka, pesimistická varianta</i>	82

<i>Tabulka 32: Výkaz peněžních toků, optimistická varianta</i>	83
<i>Tabulka 33: Výkaz peněžních toků, realistická varianta</i>	83
<i>Tabulka 34: Výkaz peněžních toků, pesimistická varianta</i>	84
<i>Tabulka 35: Zahajovací rozvaha</i>	85
<i>Tabulka 36: EBT, EAT, EBIT – realistická varianta</i>	85
<i>Tabulka 37: Ukazatele rentability v prvním až sedmém období</i>	86
<i>Tabulka 38: SWOT analýza netradičního pobytového zařízení</i>	88
<i>Tabulka 39: Intenzita a pravděpodobnost rizikových faktorů</i>	89
<i>Tabulka 40: Komentář a možná opatření k eliminaci rizik</i>	90
<i>Tabulka 41: Činnosti projektu a doba jejich trvání</i>	91

SEZNAM PŘÍLOH

P I Jednotlivé investiční položky

Příloha P I: Jednotlivé investiční položky

Výčet jednotlivých investičních položek, částky jsou uvedeny v tis. Kč.

Rekonstrukce stávajícího objektu a rozšíření kapacit

Rekonstrukce 4 stávajících místností objektu na 4 pokoje s celkovou kapacitou 14 lůžek	700
8 samostatných modulů pro vytvoření 8 pokojů s kapacitou 14 lůžek	1600
Usazení a instalace modulů	240
Rekonstrukce prostor pro společné účely	250
Kuchyně	150
Stavba a pořízení speciálně upravené koupelny	300
Výstavba sauny s kapacitou 4 osoby	100
Zastřešení	400
Interiérové a dokončovací práce	260
Stavební dozor	100
Projektová dokumentace	200
Ostatní drobné výdaje	100
Celkem	4400

Vybavení a zařízení

Polohovací lůžka s matrací	360
Polohovací stolky k lůžkům	84
Osobní skříňky	42
Zvonky k přivolání obsluhy	30
Myčka na nádobí	50
Lednice	30
Full HD TV	25
Počítačová sestava	20
Krbová kamna	39
Zařízení společenské místnosti a jídelny	180
Ostatní drobné nákupy	40
Celkem	900

Okolní úpravy

Terénní úpravy, osení trávníku	60
Hloubení rybníčku, cirkulační technika	50
Pořízení a vysazení stromů	20
Úprava stávajících záhonů	10
Nátěr oplocení	25
Chodník a přístupová cesta	80
Ohrady a prostory pro zvířectvo	55
Celkem	300

Ostatní náklady a rezerva na více práce	
Rezerva na vícepráce	300
Založení společnosti	20
Propagace, letáky, den otevřených dveří	40
Registrace poskytovatele	10
Administrativa a ostatní náklady	30
Celkem	400

Celkové investiční náklady činí 6 milionů korun

Jednotlivé nákladové položky vycházejí z aktuálních tržních cen, nebo cen smluvních.