

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Podnikatelský plán – domov pro seniory

Bc. Kristýna Nováková

© 2017 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Kristýna Nováková

Provoz a ekonomika

Název práce

Podnikatelský plán – domov pro seniory

Název anglicky

Business Plan – Retirement Home

Cíle práce

Cílem práce je vytvoření a ekonomické vyhodnocení podnikatelského plánu na výstavbu domova pro seniory.

Metodika

Teoretická část bude zpracování metodou analýzy, komparace a syntézy poznatků z oblastí: analýza vnějšího a vnitřního prostředí, podnikatelské plány a sociální a ubytovací služby pro seniory. Poznatky budou získány z odborné literatury, internetových zdrojů a studií platné legislativy a materiálů potřebných k vybudování a provozování domova pro seniory.

V praktické části bude vytvořen podnikatelský projekt. Osnova projektu bude vytvořena na základě poznatků z teoretické části práce. Závěr práce bude obsahovat doporučení pro investora v oblasti realizace podnikatelského záměru.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

Podnikatelský projekt, podnikatelský záměr, podnikatelský plán, podnikatel, hodnocení podnikatelského projektu, domov seniorů

Doporučené zdroje informací

BLACKWELL, E. Podnikatelský plán. Praha: Readers International Prague, 1993. 134 s. ISBN 80-901454-1-8.

HROZENSKÁ, M.; DVOŘÁČKOVÁ, D. Sociální péče o seniory. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, 191 s. ISBN 978-802-4741-390.

KOCÁB, V., PETERKA, J. a REŽŇÁKOVÁ, M. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 216s. ISBN 978-80-251-1605-0.

MATOUŠEK, O. a kol. Sociální služby. 1. vydání. Praha: Portál, s.r.o., 2007. 183 s. ISBN 978-80-7367-310-9.

PINSON, L. Anatomy of a business plan: the step-by-step guide to building your business and securing your company's future. 7. vyd. Tustin, CA: Out of Your Mind...and Into the Marketplace, 2008, 356 s. ISBN 978-0944205-37-2

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 20. 3. 2017

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 20. 3. 2017

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 21. 03. 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Podnikatelský plán – domov pro seniory" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 23. 3. 2017

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Ladislavu Pilařovi, MBA, Ph.D., za odborný dohled, odborné rady, návrhy a připomínky, které velkou měrou přispěly k vypracování této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat mé rodině za jejich podporu během mého studia.

Podnikatelský plán – domov pro seniory

Souhrn

Cílem této diplomové práce je vypracování konkrétního podnikatelského plánu na výstavbu nového domova pro seniory ve Středočeském kraji. První část je věnována teoretickým východiskům, která byla zpracována na základě studia odborných literatur a periodik a komparace názorů jednotlivých autorů. V této části jsou především definovány pojmy spojené s podnikáním, poskytováním sociálních služeb a podnikatelský plán včetně charakteristik jeho jednotlivých částí.

Praktická část je věnována zpracování konkrétního podnikatelského plánu. První kapitoly podnikatelského plánu jsou věnovány základnímu popisu plánu (titulní strana a exekutivní souhrn), dále pak byla zpracována analýza trhu, popis podniku, obchodní, marketingový a organizační plán, v poslední části byl zpracován finanční plán a zhodnocena rizika projektu včetně návrhů na eliminaci jejich dopadů na úspěšnost podnikatelského plánu. Poslední podkapitola praktické části je věnována celkovému zhodnocení finančního plánu. Následně pak je ještě vypracováno v kapitole *Zhodnocení výsledků a doporučení* komplexní zhodnocení celého podnikatelského plánu

Klíčová slova: analýza prostředí, domov pro seniory, finanční plán, podnikatelský projekt, podnikatelský záměr, podnikatelský plán, podnikatel, rizika projektu, sociální služby.

Business Plan – Retirement Home

Summary

The goal of this thesis is the preparation of a specific business plan for building up a new senior home in Central Bohemia Region. The first part covers the theoretical outputs, which were worked out based on the study of specialized literature and periodicals and comparing the views of individual authors. In this part are preferably defined expressions concerning entrepreneurship, providing social services and business plan with the characteristics of particular parts.

Practical part focuses on working out the particular business plan. The first chapters of the business plan cover the basic description of the plan (title page and executive summary) and these are followed by market analyses, description of the facility, commercial, marketing and organisational plans, finally the financial plan was worked out and evaluated project risks including the proposals to eliminate their impacts on success rate of the business plan. The final sub-chapter in the practical part is focused on the overall evaluation of the financial plan. Followingly, in the chapter Evaluation of the results and recommendations there is the complex evaluation of the eventual business plan.

Keywords: Environment analyses, senior home, financial plan, business project, business plan, entrepreneur, project risks, social services.

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3 Teoretická východiska	15
3.1 Podnikání, podnikatel a obchodní závod	15
3.1.1 Podnikání	15
3.1.2 Podnikatel	16
3.1.3 Obchodní závod	16
3.1.4 Společnost s ručením omezeným.....	17
3.2 Sociální služby a legislativa	20
3.2.1 Kategorizace sociálních služeb	20
3.2.2 Subjekty sociálních služeb.....	23
3.2.3 Domov pro seniory	23
3.3 Podnikatelský plán	28
3.3.1 Účel podnikatelského plánu.....	29
3.3.2 Požadavky na podnikatelský plán.....	30
3.3.3 Struktura podnikatelského plánu	30
3.4 Analýzy vnějšího a vnitřního prostředí	35
3.4.1 Analýza vnějšího prostředí	35
3.4.2 Analýza vnitřního prostředí	38
3.4.3 SWOT analýza.....	39
4 Vlastní práce	42
4.1 Titulní strana	42
4.2 Exekutivní souhrn	43
4.3 Analýza trhu	44
4.3.1 PEST/SLEPT analýza	44
4.3.2 Porterův model pěti konkurenčních sil	54
4.4 Popis podniku.....	62
4.4.1 Umístění a velikost podniku	62
4.4.2 Vybavení budovy	64
4.5 Obchodní plán	64
4.5.1 Ubytování.....	64
4.5.2 Stravování	65
4.5.3 Sociální péče a sociální práce	65

4.5.4	Ošetřovatelská a rehabilitační péče.....	65
4.5.5	Aktivizační služby	65
4.5.6	Úklidové služby	66
4.6	Marketingový plán	67
4.6.1	Produkt.....	67
4.6.2	Cena	67
4.6.3	Propagace.....	69
4.6.4	Distribuce.....	70
4.7	Organizační plán	70
4.7.1	Organizační struktura společnosti.....	71
4.7.2	Mzdové náklady.....	73
4.8	Hodnocení rizik.....	74
4.9	Finanční plán.....	78
4.9.1	Počáteční náklady	78
4.9.2	Měsíční provozní náklady.....	79
4.9.3	Bankovní úvěr.....	80
4.9.4	Odhad tržeb podniku.....	81
4.9.5	Finanční zhodnocení – predikce variant	82
4.9.6	Odpisy	83
4.9.7	Hodnocení efektivnosti investic.....	84
5	Zhodnocení výsledků a doporučení	86
6	Závěr.....	89
7	Seznam použitých zdrojů	91
8	Přílohy	94

Seznam obrázků

Obrázek 1	Účel a smysl podnikatelského plánu.....	29
Obrázek 2	Okolí podniku.....	35
Obrázek 3	SWOT matice	39
Obrázek 4	Logo společnosti SENIOR TIME	42
Obrázek 5	Domovy pro seniory okres Nymburk.....	55
Obrázek 6	Stavební parcela - obec Milovice	62
Obrázek 7	Vizualizace domova pro seniory SENIOR TIME, s.r.o.	63
Obrázek 8	Vizualizace domova pro seniory SENIOR TIME, s.r.o. - ptačí perspektiva	63

Seznam grafů

Graf 1 Vývoj počtu obyvatel ČR	45
Graf 2 Vývoj počtu obyvatel ve věku 0-14 let.....	45
Graf 3 Vývoj počtu obyvatel ve věku 15-64 let.....	46
Graf 4 Vývoj počtu obyvatel ve věku 65+.....	46
Graf 5 Vývoj výše starobního důchodu v ČR.....	52
Graf 6 Míra inflace v ČR	53
Graf 7 Organizační struktura domova pro seniory SENIOR TIME, s.r.o.	71

Seznam tabulek

Tabulka 1 Přehled strategií vyplývajících ze SWOT analýzy	41
Tabulka 2 Sociálně-demografické ukazatele – Středočeský kraj	47
Tabulka 3 Porovnání jednotlivých okresů Středočeského kraje.....	47
Tabulka 4 Vývoj výše příspěvku na péči pro osoby starší 18ti let	49
Tabulka 5 Vývoj základní výměry starobního důchodu	51
Tabulka 6 Výše úhrad v domově pro seniory LUXOR Poděbrady	56
Tabulka 7 Výše úhrad v domově pro seniory Domov Rožďalovice	57
Tabulka 8 Výše úhrad v domově pro seniory Domov Na Zámku Lysá n. Labem	58
Tabulka 9 Výše úhrad podle typů pokojů v domově pro seniory Diakonie - Evangelický domov pro seniory	59
Tabulka 10 Výše úhrad podle typů bytů v Senior Park Sokoleč	59
Tabulka 11 Srovnání domovů pro seniory.....	60
Tabulka 12 Ceník stravování v domově pro seniory SENIOR TIME, s.r.o.	68
Tabulka 13 Ceník úhrad za ubytovací a ostatní služby v SENIOR TIME, s.r.o.	68
Tabulka 14 Mzdové náklady.....	74
Tabulka 15 Hodnocení rizik	77
Tabulka 16 Náklady na vybavení domova pro seniory	78
Tabulka 17 Měsíční náklady na provoz domova pro seniory	80
Tabulka 18 Přehled investičního úvěru	81
Tabulka 19 Odhad tržeb domova pro seniory SENIOR TIME, s.r.o.....	82
Tabulka 20 Finanční zhodnocení podnikatelského projektu	82
Tabulka 21 Odpisy - samostatné movité věci	84
Tabulka 22 Odpisy -budova.....	84
Tabulka 23 Výpočet cash-flow	84
Tabulka 24 Vývoj počtu obyvatel ČR (v tis.).....	94
Tabulka 25 Vývoj počtu obyvatel ČR (v %)	94
Tabulka 26 Vývoj výše starobního důchodu v ČR (v Kč).....	95
Tabulka 27 Míra inflace v ČR	95
Tabulka 28 Splátkový kalendář	96

1 Úvod

Cílem podniku je zajišťovat nejen svoji dlouhodobou existenci, ale také rozvoj a zvyšování jeho podílu na trhu. Zahájení podnikání v dnešní době není složité ani náročné, ale je důležité, aby podnikatel věděl, že prosperitu podniku nezajistí jen dobrý nápad a konkurenční výhoda. Každý podnik se snaží si nejen udržet své zákazníky, ale zároveň získávat nové, zdokonalovat svoji činnost, snižovat náklady a pružně reagovat na požadavky a vývoj trhu.

Sestavení podnikatelského plánu je důležitým krokem při zahájení projektu. Při realizaci těchto cílů je hlavním úkolem podnikového managementu zajistit jeden z nejdůležitějších zdrojů – finanční prostředky. Nesprávným rozhodnutím může být ohrožena budoucnost podniku, naopak správné rozhodnutí bude mít efektivní vliv na podnik a zajistí mu stabilnější místo na trhu. Nejdůležitějším úkolem managementu podniku je rozhodnutí, jaká z forem financování podniku bude nejvýhodnější pro nákup investic a rozvoj podniku.

Cílem této diplomové práce je vytvořit podnikatelský plán na výstavbu domova pro seniory, navrhnout optimální variantu financování a investičního rozvoje společnosti „SENIOR TIME, s.r.o.“ z cizích zdrojů na základě finanční analýzy.

Teoretická část je nejprve věnována specifikaci podnikání, sociálních služeb a legislativě, která je upravuje. Definuje jednotlivé požadavky podnikatelského plánu a strukturu tohoto plánu. Poslední kapitola teoretické části je věnována analýze vnějšího a vnitřního prostředí, včetně SWOT analýzy.

V úvodu praktické části je vypracován exekutivní souhrn a analýzu makroprostředí i mikroprostředí podniku. V další části je zpracován popis podniku, obchodní plán a také marketingový plán. V návaznosti na vypracování těchto plánů bude stanovena organizační struktura podniku a stanovení mzdových nákladů podniku, potřebných pro stanovení celkových provozních nákladů za měsíc.

V poslední části bude proveden finanční plán, stanovení vstupních nákladů, průměrných provozních nákladů a odhad tržeb podniku. Bude nastíněno i financování projektu za pomoci bankovního úvěru. Důležitou součástí práce bude i identifikace potenciálních rizik, návrh strategie na eliminaci jejich dopadů a celkové finanční zhodnocení projektu.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je vytvoření a ekonomické vyhodnocení podnikatelského plánu na výstavbu domova pro seniory.

Dílčími cíli jsou další kroky, na základě kterých bude vypracován podnikatelský plán, jako je zpracování analýzy makroprostředí a mikroprostředí, popis podniku a jeho činností, zpracování marketingového a organizačního plánu a podrobné zpracování finančního plánu včetně celkového zhodnocení tohoto plánu po ekonomické stránce.

2.2 Metodika

Teoretická část je zpracována metodou analýzy, komparace a syntézy poznatků z oblastí: analýza vnějšího a vnitřního prostředí, podnikatelské projekty a sociální a ubytovací služby pro seniory. Poznátky byly získány z odborné literatury, odborných periodik, internetových zdrojů a studií platné legislativy a materiálů potřebných k vybudování a provozování domova pro seniory.

V praktické části je vytvořen podnikatelský plán. Osnova je sestavena na základě poznatků z teoretické části práce. První část podnikatelského projektu je věnována základním informacím (titulní strana a exekutivní souhrn) a analýze trhu sociálních služeb. Tato analýza je dále rozdělena na analýzu makroprostředí, která je zpracována pomocí PEST/SLEPT analýzy, a analýzu mikroprostředí, která je zpracovaná formou Porterova modelu pěti konkurenčních sil.

Druhá část obsahuje popis podniku včetně výběru umístění a velikosti podniku, dále pak obchodní plán, který popisuje podnikatelské činnosti (služby poskytované domovem pro seniory). Neméně důležitou částí je marketingový plán, který řeší především případnou propagaci domova pro seniory SENIOR TIME, s.r.o.

V poslední části je zpracován organizační plán a nejdůležitější kapitola finanční plán včetně hodnocení rizik podnikatelského plánu. Rizikům podnikatelského projektu je

věnována vlastní kapitola, kdy každé riziko je nejprve popsáno včetně návrhu na eliminaci dopadů tohoto rizika a poté je uvedeno celkové zhodnocení rizik včetně uvedení nejvýznamnějšího rizika. U finančního plánu byly nejprve stanoveny finanční prostředky nutné pro zahájení podnikatelské činnosti (počáteční náklady i provozní měsíční náklady), aby bylo možné stanovit výši potřebného investičního úvěru. Na konci této kapitoly je vypracován odhad tržeb a následné komplexní zhodnocení podnikatelského plánu po finanční stránce.

V závěru této diplomové práce jsou uvedeny výsledky a zhodnocení podnikatelského plánu na výstavbu domova pro seniory.

3 Teoretická východiska

Předmětem této části je specifikace některých pojmů, které jsou důležité pro zpracování podnikatelského plánu na výstavbu a provoz domova pro seniory. Jedná se především o pojmy spojené s podnikáním, provozováním sociálních služeb a samotnou strukturou podnikatelského plánu. Teoretická část byla vypracována na základě analýzy, komparace a syntézy poznatků z odborné literatury, internetových zdrojů a platné legislativy.

3.1 Podnikání, podnikatel a obchodní závod

Pro vypracování podnikatelského plánu je nutné specifikovat základní pojmy, které jsou v této souvislosti běžně používané a budeme s nimi pracovat i v následujících kapitolách této diplomové práce.

3.1.1 Podnikání

V souvislosti se zavedením nového Občanského zákoníku č. 89/2012 Sb. a zrušením Obchodního zákoníku č. 513/1991 Sb. od 1. 1. 2014 došlo ke změně definice podnikání. Obchodní zákoník definoval podnikání „*jako soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku*“¹.

Nový Občanský zákoník se však pojmem podnikání přímo nezabývá, ale pojem podnikatel definuje takto: „*Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.*“²

Formy podnikání:

Živnostenské podnikání

„*Živnost je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených zákonem o*

¹ Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů

² Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů

živnostenském podnikání.,³. Zákon dále stanovuje, co živností není (např. činnost lékařů, auditorů, advokátů, bank, atd.). Provozování živností je upraveno zákonem č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. Živnost může provozovat právnická i fyzická osoba, splní-li podmínky stanovené výše uvedeným zákonem o živnostenském podnikání.

Obchodní společnosti

Obchodní společnost je právnickou osobou založenou za účelem podnikání. Společnostmi jsou veřejná obchodní společnost, společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, akciová společnost, evropské hospodářské zájmové sdružení a evropská společnost. Zakladateli společnosti mohou být osoby fyzické i právnické.⁴

3.1.2 Podnikatel

Podnikatelem je osoba, která dává podnět k zahájení podnikání. Jeho hlavním úkolem je realizace podnikatelských činností. Podnikatel by měl být schopen, i v případě existence rizika, dosahovat stanovených cílů.

Podnikatelem je osoba zapsaná v obchodním rejstříku, která má k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění dle jiného zákona.⁵

3.1.3 Obchodní závod

Nový Občanský zákoník přináší nový pojem pro původní podnik a to obchodní závod. Obchodní závod je specifikován jako organizovaný soubor jmění, které vytvořil podnikatel a který slouží k provozování jeho podnikání. Zjednodušeně lze říci, že závod tvoří vše, co slouží k jeho provozu. Obchodní závodu mohou mít i své pobočky, které jsou obchodním zákoníkem definovány jako části závodu, které vykazují funkční a hospodářskou samostatnost a o kterých podnikatel rozhodl, že budou pobočkou obchodního závodu.⁶

³ Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů

⁴ DVOŘÁK, Tomáš. *Společnost s ručením omezeným*, 2014

⁵ VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*, 2008

⁶ Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů

Členění obchodních závodů podle velikosti dle doporučení Komise Evropské unie (č. 96/280/EC):

- *Mikro* – méně než 10 zaměstnanců a zároveň roční obrat obchodního závodu nepřevyšuje 2 miliony EUR
- *Malé* – méně než 50 zaměstnanců a zároveň roční obrat obchodního závodu nepřevyšuje 10 milionů EUR
- *Střední* – méně než 250 zaměstnanců a zároveň roční obrat obchodního závodu nepřevyšuje 50 milionů EUR
- *Velké* – 250 a více zaměstnanců a roční obrat vyšší než 50 mil. EUR

Malé a střední obchodní závody působí jako významní zaměstnavatelé a jsou důležitou složkou regionálního rozvoje a z tohoto důvodu jsou velmi podstatnou složkou ekonomiky státu. Tyto podniky disponují několika výhodami oproti velkým obchodním závodům, mezi tyto výhody můžeme zařadit např.: blízkost obchodního závodu k zákazníkům a dalším subjektům v okolí závodu, jednoduchost řízení a přehlednost organizační struktury.⁷ Dále pak inovační kreativita, pružnosti při reagování na změny, vytváření nových pracovních příležitostí a také rychlost přijímání podnikatelských rozhodnutí.

Mezi nevýhody malých a středních obchodních závodů řadíme např.: omezené možnosti zaměstnávání odborníků v řídicí činnosti, méně příznivé pracovní podmínky a vyšší intenzita práce, menší finanční síla, horší dostupnost úvěrových zdrojů, omezené prostředky na reklamu a propagaci, omezené možnosti dosažení výhod z rozsahu produkce.⁸

3.1.4 Společnost s ručením omezeným

Pro potřeby této diplomové práce, kdy se praktická část bude přímo zabývat společnostmi s ručením omezeným, bude z forem podnikání blíže specifikována pouze tato forma.

⁷ TETŘEVOVÁ, Liběna. *Veřejný a podnikatelský sektor*, 2009

⁸ MALACH, Antonín. *Jak podnikat po vstupu do EU*, 2005

Tato forma podnikání je v současné době nejrozšířenějším typem obchodní společnosti v České republice a je upravena zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích.

Společnost s ručením omezeným může být založena pouze jednou osobou. Dříve bylo omezení na maximální počet společníků, ale od 1. 1. 2014 již není počet zakladatelů/společníků omezen. Dále může být jediným společníkem v neomezeném množství dalších s. r. o. a nejvýznamnější změnou je však změna povinné výše základního kapitálu, kdy tato hodnota byla snížena z původních 200 000,-Kč na pouhou 1,-Kč.

Společnost je založena ve chvíli, kdy se všichni společníci dohodnou na obsahu společenské smlouvy a podepíší ji u notáře. Vzniká však až okamžikem zápisu do obchodního rejstříku. Společnost odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem.

Orgány společnosti s ručením omezeným:

- *Valná hromada* – jedná se o nejvyšší orgán společnosti. Jejími členy jsou všichni společníci a je svolávána alespoň jednou ročně. Do její působnosti patří např.: rozhodování o změně základního kapitálu a změně společenské smlouvy, volba či odvolání dozorčí rady a jednatele, dále pak schvaluje rozdělení zisku a účetní závěrku.
- *Jednatelé* – jedná se o statutární orgán společnosti a jsou uvedeni v obchodním rejstříku. Náleží jim obchodní vedení společnosti. V případě jmenování více jednatelů, jsou oprávněni jednat jménem společnosti každý z nich samostatně.
- *Dozorčí rada* – není to povinný orgán společnosti a je zakládán pouze v případě, stanoví-li tak společenská smlouva. Dozorčí rada kontroluje účetní dokumentaci, dohlíží na činnost jednatelů a jednou ročně předkládá zprávu o činnosti valné hromadě.

Postup založení společnosti s ručením omezeným:

Společníci/vlastníci při založení uvádí osobní údaje včetně výše obchodního podílu, případně IČ, sídlo společnosti a výpis z obchodního rejstříku, které nesmí být starší jak

3 měsíce. Ačkoli je zákonem stanovena minimální výše základního kapitálu 1,-Kč, doporučuje se složení základního kapitálu alespoň ve výši 200 000,-Kč.⁹

Mezi povinné náležitosti společenské smlouvy (dokument o založení s.r.o.) patří:

- název společnosti - musí obsahovat označení, že se jedná o „společnost s ručením omezeným“, postačující je však zkratka „s.r.o.“ nebo „spol. s r.o.“;
- adresu sídla společnosti – společně se souhlasem vlastníka nemovitosti a výpisem z Katastru nemovitostí (nesmí být starší jak 3 měsíce), či kolaudační rozhodnutí spolu s přidělením popisného a orientačního čísla;
- předmět podnikání;
- seznam společníků – u FO se uvádí jméno a bydliště, u PO se uvádí firma a sídlo;
- výše vkladů jednotlivých společníků – minimální výše vkladu jednoho společníka ze zákona je 1,-Kč, výše vkladů se uvádí včetně způsobu a lhůty splacení vkladu;
- výše základního kapitálu – minimálně 1,-Kč, pokud bude mít společnost například 5 společníků je minimální základní vklad alespoň 5,-Kč;
- jednatele – jsou statutárním orgánem společnosti, uvádí se počet jednatelů, jejich jména a bydliště, dále pak způsob jednání za společnost;
- správce vkladů – přijímá a spravuje vklady společníků;
- údaje o nepeněžitém vkladu – popis včetně ocenění těchto nepeněžitých vkladů.

Před zápisem do obchodního rejstříku musí být peněžité vklady vloženy na speciální bankovní účet, zároveň musí být splaceno minimálně 30 % každého peněžitého vkladu. Nesplacené vklady musí být splaceny nejpozději do 5 let. Nepeněžité vklady musí být však před zápisem do obchodního rejstříku „splaceny“ v plné výši. V současné době již není povinné zakládání rezervního fondu.

Vznik společnosti nastává dnem zápisu do obchodního rejstříku rejstříkovým soudem nebo přímo notářem. Tento formulář musí být doplněn společenskou smlouvou (případně zakladatelskou listinou), dokladem o splacení vkladů, znaleckým posudkem u nepeněžitých vkladů, souhlasem zapisovaných osob se zápisem do obchodního rejstříku, oprávněním k podnikání a právním důvodem užívání sídla společnosti.

⁹ *Business-web.cz* [online]. 2015 [cit. 2017-01-04]

Po zápisu společnosti do obchodního rejstříku je nutné zprovoznění datové schránky společnosti a následná registrace na finančním úřadě k dani z příjmů fyzických osob. K ostatním daním se společnost registruje ve lhůtě, kdy tato povinnost nastane.¹⁰

3.2 Sociální služby a legislativa

Jedná se o krátkodobé i dlouhodobé služby poskytované společensky znevýhodněným lidem, s cílem zlepšit jejich kvalitu života, začlenit je do společnosti, případně chránit společnost před riziky, jejichž jsou tito lidé nositeli.¹¹ Tyto aktivity jsou zaměřeny na podporu tělesné a duševní pohody a zdraví, pomáhají lidem k větší soběstačnosti a obnovení sociálního fungování nejen jednotlivců, ale i skupin či rodin.

Podmínky poskytování podpory a pomoci fyzickým osobám v nepříznivých sociálních situacích upravuje zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách ve znění pozdějších předpisů. Některé části tohoto zákona jsou blíže specifikovány ve vyhlášce č. 505/2006 Sb. ve znění pozdějších předpisů, kterou se se provádějí některá ustanovení zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách. Tato vyhláška stanovuje specifikaci jednotlivých sociálních služeb včetně jejich rozsahu.

3.2.1 Kategorizace sociálních služeb

Sociální služby lze členit do kategorií na základě různých hledisek, podle zákona o sociálních službách jsou sociální služby členěny na tři základní druhy:

- sociální poradenství,
- služby sociální prevence,
- služby sociální péče.¹²

Sociální poradenství

Tato sociální služba se dále dělí na sociální poradenství základní a odborné:

- *základní sociální poradenství* – jedná se o základní činnost při poskytování všech druhů sociálních služeb. Osobám, které jsou v nepříznivé sociální situaci, jsou poskytovány informace, které pomohou k řešení dané situace.

¹⁰ *Portal.pohoda.cz* [online]. 2016 [cit. 2017-01-15]

¹¹ MATOUŠEK, Oldřich. *Základy sociální práce*, 2007

¹² Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů, §32

- *odborné sociální poradenství* – je poskytováno v poradnách a je specificky zaměřeno dle jednotlivých sociálních skupin. Do tohoto druhu poradenství spadají následující činnosti: sociálně-terapeutická činnost, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, pomoc při uplatňování práv a oprávněných zájmů a pomoc při obstarávání osobních záležitostí.¹³

Služby sociální prevence

Hlavním cílem této skupiny sociálních služeb je předcházení situacím, které by mohly vést k sociálnímu vyloučení jedince. Mezi služby sociální prevence se řadí: raná péče, tlumočnické služby, telefonická krizová pomoc, azylové domy, kontaktní centra, domy na půl cesty, krizová pomoc, nízkoprahová zařízení pro děti a mládež, nízkoprahová denní centra, služby následné péče, noclehárny, sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením, sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi, terapeutické komunity, terénní programy, sociálně terapeutické dílny a sociální rehabilitace.¹⁴

Služby sociální péče

Hlavním úkolem těchto sociálních služeb je pomoc osobám zajistit jejich fyzickou a psychickou nezávislost na druhých. A to je zajištěno formou zapojení do běžného života, a v případě, že zdravotní stav osob to již nedovoluje, zabezpečit jim alespoň důstojné prostředí a zacházení.¹⁵

Mezi tyto služby řadíme:

- *osobní asistence* – terénní služba pro osoby se sníženou soběstačností v souvislosti s věkem (seniorům) nebo se zdravotním postižením. Tato služba pomáhá osobám integrovat se do společnosti.
- *pečovatelská služba* – terénní či ambulantní služba poskytovaná osobám se zdravotním postižením, se sníženou soběstačností v souvislosti s věkem

¹³ Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů, §37

¹⁴ Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů, §53 – 70

¹⁵ MATOUŠEK, Oldřich. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*, 2007

(seniorům) či rodinám s dětmi, kteří potřebují pomoc jiné fyzické osoby. Služba poskytuje pomoc jedincům v péči o sebe i o domácnost.

- *tísňová péče* – jedná se o nepřetržitou telefonickou a elektronickou dostupnost rad a informací pro osoby vystavené stálému riziku ohrožení zdraví nebo života v důsledku náhlého zhoršení jejich zdravotního stavu.
- *průvodcovské a předčitatelské služby* – terénní či ambulantní služba pro osoby se sníženou schopností komunikace či orientace v prostoru.
- *podpora samostatného bydlení* – tato služba je podobná pečovatelské službě, avšak je více zaměřena na rozvoj a podporu osobních schopností jedince samostatně bydlet.
- *odlehčovací služby* – sociální pracovníci přebírají péči o osobu se sníženou soběstačností, o kterou je pečováno v přirozeném prostředí na předem dohodnutou dobu. Cílem služby je umožnit nezbytný odpočinek pro pečující osoby.
- *centra denních služeb* – ambulantní služba pro osoby se sníženou soběstačností, která poskytuje pomoc při různých činnostech (např.: osobní hygiena, zajištění stravy, vyřizování osobních záležitostí,...)
- *denní stacionáře* – ambulantní služba, při které osoby se sníženou soběstačností pravidelně docházejí do stacionáře, kde je jim poskytnuta pomoc.
- *týdenní stacionáře* – poskytnutí pobytové služby pro osoby se sníženou soběstačností, které vyžadují pravidelnou pomoc. Pomocné činnosti jsou stejné jako u denních stacionářů, ale jsou poskytovány během celého pobytu.
- *domovy pro osoby se zdravotním postižením* – pobytové služby pro osoby se sníženou soběstačností v souvislosti se zdravotním postižením vyžadující komplexní péči, s celoročním provozem.
- *domovy se zvláštním režimem* – jedná se o obdobu domovů pro osoby se zdravotním postižením, avšak tyto domovy jsou určeny pro osoby s duševními nemocemi či pro osoby závislé na návykových látkách.
- *domovy pro seniory* – jde taktéž o pobytové služby určené pro osoby se sníženou soběstačností v souvislosti s věkem vyžadující komplexní péči, s celoročním provozem.

- *chráněné bydlení* – pobytové služby určené pro osoby se sníženou soběstačností v souvislosti se zdravotním postižením. Forma skupinového či individuálního bydlení podobné standardnímu bydlení, kdy sociální pracovníci na osoby pouze dohlíží a poskytuje jim potřebnou pomoc.
- *sociální služby ve zdravotnických zařízeních ústavní péče* – tato služby je poskytována ve zdravotnických zařízeních lůžkové péče (léčebny dlouhodobě nemocných, nemocnice, psychiatrické léčebny). Tzv. meziresortní péče = spojovací složka mezi ukončením zdravotní péče a zahájením poskytování sociální služby.¹⁶

3.2.2 Subjekty sociálních služeb

- *Zřizovatelé* – orgány státní správy a orgány územně samosprávných celků (MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí, kraje, obce).
- *Poskytovatelé* – právnická nebo fyzická osoba, která poskytuje sociální služby na základě platné registrace vydané krajským úřadem dle místní příslušnosti.
- *Uživatelé* – fyzické osoby splňující podmínky podle zákona o sociálních službách, kterým je poskytována sociální podpora nebo pomoc formou sociálních služeb.¹⁷

3.2.3 Domov pro seniory

V současné době nejpočetnější skupinou, která využívá služby sociální péče, jsou lidé v důchodovém věku. A nejvíce využívaným zařízením jsou právě domovy pro seniory, které se dříve nazývaly jako domovy důchodců.

Hlavním účelem tohoto zařízení je poskytování služeb sociální péče. Tyto služby jsou poskytovány osobám, které v důsledku svého věku a také zdravotního stavu jsou v nepříznivé situaci, kterou nejsou schopni zvládnout ve vlastním prostředí, ani s pomocí jiných druhů sociálních služeb či rodiny. Jde o osoby, které potřebují pravidelnou pomoc při zajištění jejich potřeb s cílem zachovat si a rozvíjet svou soběstačnost, dovednosti a

¹⁶ MALÍKOVÁ, Eva. *Péče o seniory v pobytových sociálních [sic] zařízeních*, 2011

¹⁷ SLÁDEK, Miloš. *Inspekce kvality v rezidenčních zařízeních sociálních služeb - etické aspekty*, 2013

společenské návyky.¹⁸ Tento typ služby/pobytu není však dovolen osobám, které vyžadují léčení ve zdravotním lůžkovém zařízení.

V současné době se definuje stáří věkovým obdobím v rozmezí 60 – 65 let, kdy lidé odcházejí ze zaměstnání do důchodu. Většina poskytovatelů sociálních služeb dále pak rozlišuje seniory na mladší (ve věku 65 – 80 let) a starší (ve věku nad 80 let). Potřeba sociální péče je dále pak ovlivněna zdravotním stavem osob a s tím související ztrátou soběstačnosti. Pokud senioři mohou zůstat ještě ve svém vlastním domácím prostředí, využívají spíše ambulantní služby (např.: denní stacionáře, centra denních služeb) či terénní služby (např.: osobní asistenti/ky). Pokud se senioři dostanou již do situace, kdy potřebuje nepřetržitou pomoc, jsou jim poskytovány pobytové služby, především v domovech pro seniory.

Předmětem činnosti domova pro seniory je poskytování celoročních pobytových služeb sociální péče, poskytování ubytování, stavování a základního poradenství, péče při zvládání běžných úkonů péče o jejich osobu a při osobní hygieně, zajištění lékařské péče, ošetrovatelská péče, rehabilitační péče, poskytování a organizování kulturní a zájmové péče, poskytování pomoci při uplatňování práv a při obstarávání osobních záležitostí a to vše zachování lidské důstojnosti a vztahové sítě.

Standardy kvality sociálních služeb

Standardy kvality jsou definovány ve vyhlášce Ministerstva práce a sociálních věcí č. 505/2006 Sb. ve znění pozdějších předpisů. Celkem je v této vyhlášce stanoveno 15 standardů kvality sociálních služeb včetně jejich kritérií pro hodnocení. Hodnocení standardu kvality je přidělováno na základě splnění/nesplnění jednotlivých kritérií v bodovém rozmezí 0 – 3 body podle toho, nakolik splňuje poskytovatel služeb dané kritérium. Následně je podle celkového počtu bodů určeno procento naplnění standardů kvality. Uživatelé sociálních služeb mohou na základě tohoto procentuálního hodnocení porovnávat jednotlivá zařízení poskytující sociální služby.¹⁹

¹⁸ Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů, §49

¹⁹ Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách.

Pracovníci v domovech pro seniory

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách ve znění pozdějších předpisů definuje pracovníky, kteří mohou vykonávat v domovech pro seniory odbornou sociální činnost. Jedná se o tyto pracovníky:

- pracovníci v sociálních službách,
- sociální pracovníci,
- zdravotničtí a pedagogičtí pracovníci,
- dobrovolníci,
- manželští a rodinní poradci a další odborní pracovníci.

Každý typ pracovníka má však předem definované role a činnosti, které může na základě své odbornosti vykonávat. Sociální pracovník kromě jiného zabezpečuje sociální agentu, rehabilitace, poradenství, metodickou, analytickou, koncepční a depistážní činnost. Ostatní výše uvedení pracovníci pak vykonávají přímou obslužnou péči o osoby v domovech. Tito pracovníci, aby mohli vykonávat stanovené činnosti v sociálních službách, musejí být způsobilí k právním úkonům, bezúhonní, zdravotně a především odborně způsobilí.

Odborná způsobilost pracovníků domova pro seniory je vyžadována u těchto pozic: všeobecná sestra v sociálních službách, pracovník v sociálních službách a sociální pracovník. Povinná odborná způsobilost pro každý typ pracovníka je blíže specifikována v zákoně o sociálních službách.

Úhrada za služby v domovech pro seniory

Služby v domovech pro seniory včetně ubytování jsou poskytovány jejich uživatelům za plnou úhradu nákladů. Ve vyhlášce č. 505/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů jsou přesně specifikovány maximální výše úhrady za ubytování a stravování uživatelů.

Za ubytovací služby a služby s tím spojené je stanovena maximální výše úhrady na 210,-Kč/den. Maximální výše úhrady za stravování je rozdělena do 2 kategorií. Pokud uživatel využívá celodenní stravování, hradí za stravování 170,-Kč/den. V případě, že využívá pouze nabídku obědů, je stanovena maximální výše za stravování na 75,-Kč/den (za oběd).

Jestliže má uživatel sociálních služeb přiznán příspěvek na péči od státu, bude tento příspěvek plně hradit poskytované služby. Po zaplacení poplatků za stravování a ubytování musí uživateli však zůstat alespoň 15 % z příjmu (jedná se o příjem podle zákona o životním a existenčním minimu bez příspěvků). V případě, že příjem uživatele je nedostačující, jsou po domluvě s domovem pro seniory hrazeny poplatky za částečnou úhradu.

Uživatel může dále také využít spoluúčast blízkých osob. V zákoně č. 108/2006 Sb., o sociálních službách je stanoveno, že pokud uživatel sociálních služeb nedisponuje dostatečným příjmem pro pokrytí nákladů, může mu vypomoci s pokrytím nákladů jiná právnická či fyzická osoba.

Registrace poskytovatele sociálních služeb

Poskytovatelé mohou sociální služby nabízet pouze na základě oprávnění k poskytování sociálních služeb, které vzniká na základě rozhodnutím o registraci do registru poskytovatelů sociálních služeb. O registraci, případně o jejím zrušení rozhoduje krajský úřad příslušný podle místa trvalého bydliště nebo hlášeného pobytu fyzické osoby či sídla právnické osoby. Pokud je zřizovatelem ministerstvo, rozhoduje o registraci dané ministerstvo.

Podmínky registrace:

- podání písemné žádosti o registraci,
- bezúhonnost (všech fyzických osob i právnické osoby, kteří budou poskytovat sociální služby),
- odborná způsobilost všech fyzických osob, které budou přímými poskytovateli sociálních služby,
- zajištění hygienických podmínek, pokud jsou sociální služby poskytovány v zařízení sociálních služeb,
- vlastnické či jiné právo k prostorám nebo objektu, v nichž budou poskytovány sociální služby,

- doklad o tom, že na majetek právnické nebo fyzické osoby, která žádá o registraci, nebyl prohlášen konkurs, či proti ní nebylo zahájeno insolvenční řízení,
- zajištění technických a materiálních podmínek odpovídajících dané formě poskytovaných sociálních služeb.

Povinnosti poskytovatelů sociálních služeb

Základní povinnosti poskytovatel sociálních služeb jsou specifikovány v zákoně č. 108/2006 Sb. ve znění pozdějších předpisů. Jedná se především o tyto povinnosti:

- dostupnost informací o zařízení, které poskytuje sociální služby,
- plánování a hodnocení průběhu služeb,
- dostupnost informací o povinnostech žadatelů o pobyt v daném zařízení,
- dodržování standardů kvality sociálních služeb,
- uzavření smlouvy s žadatelem o pobyt v daném zařízení,
- evidování žadatelů, se kterými nebyla uzavřena smlouva.

Inspekce sociálních služeb

Inspekce jsou prováděny v souladu se zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách ve znění pozdějších předpisů a jsou prováděny u poskytovatelů sociálních služeb, kterým bylo vydáno oprávnění k poskytování sociálních služeb, na základě rozhodnutí o registraci.

Předmětem inspekce je kvalita poskytovaných sociálních služeb a plnění povinností poskytovatelů sociálních služeb. Výsledky z těchto inspekcí jsou veřejně dostupné na portálu Ministerstva práce a sociálních věcí v Registru poskytovatelů sociálních služeb.

3.3 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je základní dokument pro podnik/obchodní závod a jeho plánování. Jedná se o písemný dokument zpracovaný podnikatelem, který popisuje všechny podstatné vnitřní a vnější vlivy související se zahájením podnikatelské činnosti. Tento plán specifikuje záměry podnikatele do budoucna.²⁰ Vypracováním podnikatelského plánu jsou poskytovány podstatné informace nejen majitelům a řídicím pracovníkům obchodního závodu, ale také potencionálním investorům.

Základní podstata podnikatelského plánu je definována třemi otázkami:

- „*Kde jsme nyní?*“ – tato otázka se týká analýzy situace, ve které se obchodní závod nachází. Abychom byli schopni na tuto otázku odpovědět, je třeba definovat: podnik/obchodní závod, jeho právní formu a organizační strukturu, klíčové pracovníky včetně jejich kvalifikace a v neposlední řadě prostředí podniku (k popisu prostředí lze využít například SLEPT analýzu).
- „*Kam chceme jít?*“ – obecně se tento aspekt týká oblasti, kam chceme, aby se podnik dostal. Jedná se o stanovení cílů a strategie podniku. Strategie určují, jakou cestou bude daného podnikového cíle dosaženo. Cíle jsou žádoucí stavy, kterých má být dosaženo.
- „*Jak se tam chceme dostat?*“ – specifikace jednotlivých zdrojů včetně druhů a metod nutných pro dosažení stanovených podnikových cílů. Pro zodpovězení této otázky je třeba sepsat: podrobný finanční plán (včetně finančních analýz), návrh řízení finančních, materiálových a lidských zdrojů a zpracování marketingového plánu.²¹

²⁰ VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*, 2008

²¹ KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*, 2007

Obrázek 1 Účel a smysl podnikatelského plánu



Zdroj: KORÁB, V. a MIHALISKO, M. Založení a řízení společnosti.

3.3.1 Účel podnikatelského plánu

Majitelé a řídicí pracovníci podniku (interní subjekty), využívají podnikatelský plán pro plánování budoucích aktivit, ale je to zároveň i podklad pro rozhodování a nástroj pro kontrolu.

Potencionální investoři (externí subjekty) získávají z podnikatelského plánu především informace o tom, zda je podnik schopný splácet své závazky. Čím kvalitněji je plán zpracovaný, tím má podnik vyšší možnost získat investici. Nejčastějšími externími subjekty jsou banky, které se snaží podniky podnikatelským plánem přesvědčit o schopnosti splácet poskytnutý úvěr.²²

²² PINSON, Linda. *Anatomy of a business plan*, 2008

3.3.2 Požadavky na podnikatelský plán

Existuje několik zásad, které by měl podnikatel při zpracovávání podnikatelského plánu dodržovat. Tyto zásady by neměly zpracovatele omezovat, ale měly by mu pomoci správně formulovat podnikatelský plán. Doporučuje se, aby podnikatelský plán byl:

- stručný – maximálně 50 stran, zdlouhavé popisy produktů mohou odradit čtenáře, ale stručnost nesmí být na úkor neuvedení základních faktů,
- přehledný a jednoduchý – neuvádět technické a technologické detaily,
- srozumitelný a logický – všechny myšlenky a skutečnosti musí být podloženy fakty, nesmí si odporovat, číselné informace sestavovat do tabulek,
- pravdivý a reálný – pravdivost uvedených faktů a reálnost daného projektu musí být 100 %,
- upozornění na výhody služby či produktu,
- nezakrývat slabá místa a rizika projektu – identifikace rizik ukazuje připravenost podniku a manažerského týmu na zvládnutí případných problémů,
- upozornění na konkurenceschopnost projektu – silné stránky podniku,
- kvalitně zpracovaný po formální stránce.²³

3.3.3 Struktura podnikatelského plánu

Obsah a struktura podnikatelského plánu není nikde striktně uvedena, autoři odborné literatury si v doporučených položkách plánu a jejich názvech rozcházejí. Je to také způsobeno tím, že podniky jsou velmi odlišné a není možné stanovit pevnou strukturu plánu a je nutné strukturu podnikatelského plánu upravit na míru danému podniku.

Pro účely této diplomové práce byla vybrána struktura dle autorů V. Koráb a kol. (2007), který uvádí následující základní části podnikatelského plánu: titulní strana, exekutivní souhrn, analýza trhu, popis podniku, výrobní plán, marketingový plán, organizační plán, hodnocení rizik, finanční plán a přílohy.

²³ FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*, 2005

Titulní strana

Titulní strana uvádí stručný popis obsahu podnikatelského plánu. Zpravidla se zde uvádí základní údaje o společnosti:

- název, sídlo a logo společnosti,
- jména podnikatelů, kontaktní informace,
- povaha podnikání a popis podniku,
- způsob financování.

Do titulní strany může zpracovatel také uvést účel, kterým stručně definuje cíle podniku. Za titulní stranou se uvádí obsah dokumentu a seznam příloh.

Exekutivní souhrn

Tato kapitola je chápána jako zhuštěná informace o tom, co je blíže rozepsáno v následujících kapitolách. Jde o stručné shrnutí nejdůležitějších informací podnikatelského plánu. Uvádí se nejvýznamnější informace týkající se každé kapitoly, jakou jsou například: hlavní myšlenka podnikatelského plánu, očekávání, silné stránky podniku, stručné tabulky podnikatelského plánu včetně výhledu do budoucna.

Pokud je podnikatelský plán zpracováván pouze pro interní účely, není tato kapitola tolik důležitá. V případě, že je plán zpracováván pro potencionální investory, je nutné tuto kapitolu zpracovat velmi kvalitně, protože dobře zpracovaný exekutivní souhrn přiměje investora, číst dále a zajímat se blíže o daný projekt.

Analýza trhu

V rámci analýzy konkurenčního prostředí je důležité se zaměřit na 3 základní oblasti, a to okolí firmy, konkurence a zákazníci. Dále je nutné detailně analyzovat odvětví jako celek, především z hlediska vývojových trendů, historických výsledků a předpovědi. S analýzou zákazníků také souvisí tržní zacílení, kdy na základě segmentace trhu definuje podnik cílový trh.

Okolí firmy můžeme dále dělit do dvou kategorií: mikro a makroprostředí. Mikroprostředí podnik může dle postavení na trhu částečně ovlivnit. Makroprostředí ovlivnit nemůže, ale může na něj dle výsledků analýzy reagovat. Bližší specifikace analýzy vnitřního a vnějšího prostředí je uvedena v kapitole 3.4.

Popis podniku

Tato část podnikatelského plánu obsahuje podrobný popis podniku. Popis podniku by měl být založen na doložitelných faktech o podniku. Klíčovými prvky této části jsou:

- popis výrobků nebo služeb,
- umístění a velikost podniku,
- přehled personálního obsazení podniku (včetně organizační struktury),
- kancelářské vybavení a jiné technické vybavení,
- znalostní vybavení, předchozí praxe a reference podnikatele.

Výrobní/obchodní plán

Tato kapitola se pojmenovává na základě typu podniku. Pokud se jedná o výrobní podnik, nazveme kapitolu jako „výrobní plán“. V případě, že se nejedná o výrobní podnik, ale o podnik nabízející např.: služby, bude se tato kapitola nazývat „obchodní plán“.

Do této části podnikatelského projektu uvede zpracovatel detailní popis výrobního procesu. Obchodní plán bude obsahovat proces poskytování služeb, informace o nákupu služeb a zboží, skladovací prostory, vazby na dodávky a hodnocení vybraných subdodavatelů atd.²⁴

Marketingový plán

Tato část je věnována distribuci, oceňování a propagování zboží a služeb. Je zde uveden předpokládaný objem produkce či služeb, na základě kterých je vypočítána předpokládaná rentabilita podniku. Tato část bývá potencionálními investory považována jako nejdůležitější součást zajištění úspěchu pro nový podnik.

K naplnění marketingového plánu jsou využívány marketingové nástroje, které jsou definovány v rámci marketingového mixu. Marketingový mix popisuje, jakým způsobem podnik distribuuje, oceňuje a propaguje svůj vlastní produkt. Nástroje marketingového mixu („4P“):

- Product (produkt) – nejdůležitější složka marketingového mixu, nejde pouze o výrobky, ale o vše, co dokáže uspokojit potřeby zákazníky, tedy i služby, myšlenky, místa, aj.

²⁴ KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*, 2007

- Price (cena) – jedná se o prostředek stanovení hodnoty produktu. Hodnota je nejčastěji stanovena v penězích, za které je následně produkt směňován. Pro stanovení ceny produktu existuje několik metod.
- Promotion (propagace) – prostředek sdělení informací o produktu zákazníkům. K tomuto účelu jsou využívány nástroje marketingové komunikace.
- Place (distribuce) – proces, kdy se produkt dostává od výrobce k zákazníkovi, nejedná se pouze o samotnou přepravu, ale i o další doprovodné činnosti (propagace, poradenská činnost, aj.) či o změnu vlastnických vztahů.²⁵

Organizační plán

V této kapitole je popsána forma vlastnictví nového podniku. Dále zde musí být uvedeny detailní informace o managementu podniku, případně informace o obchodních podílech. Jsou zde uvedeny klíčoví řídicí pracovníci podniku, jejich vzdělání a odborná kvalifikace, dále pak organizační struktura podniku včetně určení nadřízenosti a podřízenosti.

Hodnocení rizik

Je důležité, aby podnikatel byl schopný identifikovat rizika a mohl se na ně připravit. Faktory, které mohou ohrozit úspěch projektu, jsou např.: změny cen vstupů a výstupů, vstup nové konkurence na trh, změna spotřebitelských preferencí, makroekonomické změny, nedosažení plánované výrobní kapacity, aj.

Zde je potřeba popsat největší rizika, která mohou vyplynout nejen z chování konkurence, ale i slabých stránek marketingu, výroby či technologického vývoje. Dalším krokem je pak analýza těchto rizik a příprava alternativní strategie pro jejich odstranění. Čím důkladněji jsou rizika specifikována, tím je konečný podnikatelský plán bezpečnější.

Řízení rizik sestává ze čtyř základních kroků:

- identifikace rizikových faktorů,
- kvantifikace těchto rizik,

²⁵ FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*, 2008

- plánování krizových scénářů,
- monitoring a řízení.

Hodnocení rizik sice neodstraňuje zcela podnikatelské riziko, ale zvyšuje tím pravděpodobnost úspěchu projektu.²⁶

Finanční plán

Tato kapitola tvoří důležitou součást podnikatelského plánu. Pomocí plánů stanovujeme cíle a způsoby, jakými je možné stanovených cílů dosáhnout. Určujeme potřebné objemy investic a dokazujeme, nakolik je podnikatelský plán ekonomicky reálný jako celek. Pro nově vznikající podniky je základem finančního plánu zpracování zakladatelského rozpočtu, který se skládá ze dvou základních složek:

- rozpočet potřeby startovacího kapitálu – slouží k vyčíslení potřebné výše finančních prostředků pro zahájení podnikání. Tyto finanční prostředky se dále dělí do čtyř podskupin:
 - finanční prostředky nutné k založení firmy,
 - finanční prostředky vložené do nákupu oběžného majetku,
 - finanční prostředky na pořízení dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku,
 - finanční prostředky určené na zahájení podnikatelské činnosti (financování provozních nákladů, než bude podnik dosahovat zisku).
- rozpočet výnosů, nákladů a zisku – zjišťuje, zda a jak bude podnik schopen dosahovat zisku, jaké bude případně jeho výše v jednotlivých letech a za jakou dobu splatí veškeré závazky (cizí zdroje).²⁷

Pro podnikatele je velmi důležité ověřit si, zda je jeho podnikatelský projekt reálně uskutečnitelný. Při rozhodování o založení nového podniku je vypracování podnikatelského projektu nejspíše tou nejsložitější částí.

Přílohy

Přílohy tvoří podpůrnou dokumentaci pro podnikatelský plán. Jedná se převážně o informativní materiály, které rozšiřují informace uvedené v podnikatelském plánu, ale

²⁶ KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*, 2007

²⁷ VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*, 2008

nelze tyto texty zahrnout do hlavního textu. V textu podnikatelského plánu je však na tyto přílohy odkazováno.

3.4 Analýzy vnějšího a vnitřního prostředí

Tato část podnikatelského plánu je velmi důležitá a z tohoto důvodu je jí věnována samostatná kapitola této diplomové práce.

Obrázek 2 Okolí podniku



Zdroj: DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku, učební texty pro inženýrské studium

3.4.1 Analýza vnějšího prostředí

Cílem těchto analýz je zjistit v okolí podniku příležitosti a ohrožení. Vnější prostředí podniku se v případě zpracování analýz dělí do 2 kategorií:

- Mikrookolí = jinak také nazývané jako podnikatelské prostředí, jedná se o prostředí, v kterém podnik přímo podniká a bezprostředně obklopuje podnik.

Hlavním subjektem mikrookolí jsou podniky, které si vzájemně konkurují a jejichž produkty se mohou navzájem substituovat. Součástí jsou i další subjekty a to dodavatelé či zákazníci podniku.

- **Makrookolí** = je společné pro všechna odvětví a vytváří společné prostředí pro všechna mikrookolí. Vytváří obecně platné podmínky, za kterých podniky v dané zemi podnikají, jeho součástí je i celosvětové okolí. Makrookolí určuje ekonomické, politické, demografické a technologické podmínky a také sociální politiku.²⁸

PEST/SLEPT analýza

Tato analýza zdůrazňuje zejména vnější prostředí a trendy vývoje jednotlivých faktorů. Tyto faktory jsou začleněny ve 4 základních skupinách faktorů, které různou měrou ovlivňují podnik. Mezi tyto oblasti faktorů patří:

- politické a legislativní faktory – zákony, jejich interpretovatelnost a použitelnost, práce soudů včetně rejstříkových soudů, stabilita státních a municipálních institucí, postoje k podnikání, politické trendy, aj.
- ekonomické faktory – makroekonomické ukazatele a předpoklady, tržní trendy, přímé a nepřímé daně, restrikce vývozu a dovozu, státní podpora, aj.
- sociální a demografické faktory – trh práce, krajové zvyklosti, demografické ukazatele, míra a vnímání korupce, vliv odborů, aj.
- technické a technologické faktory – technologické trendy, vývoj a důsledky vývoje internetu, podpůrné technologie, jejich aplikace a dostupnost, aj.²⁹

Porterův model pěti konkurenčních sil

Tento model porovnává sílu existujících i potenciálních konkurentů podniku na trhu. Vychází z předpokladu, že pozice podniku na trhu v určitém odvětví je určována pěti základními faktory:

- **hrozba vstupu nových konkurentů na trh** – potenciálními konkurenty jsou podniky, které v současné době nekonkurují, ale na zvolený trh vstupují

²⁸ DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*, 2001

²⁹ KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*, 2007

nebo hodlají vstoupit. Hrozba konkurenční síly potencionálních konkurentů je závislá na výši bariér vstupu na trh. Jedná se o předpoklad charakteru trhu:

- do jaké míry je trh atraktivní a budoucí vývoj trhu,
 - úroveň dosahovaného zisku na daném trhu,
 - úroveň současné konkurence,
 - bariéry vstupu – obtížnosti vstupu na tento trh (úspory z rozsahu, investiční náročnost, diferenciacce, přístup k distribučním kanálům, vládní politika, absolutní výhody nízkých nákladů, atd.).
- **intenzita konkurence uvnitř prostředí** – konkurence v tomtéž druhu či oblasti podnikání, v nichž daný podnik podniká, případně hodlá podnikat. Mezi stávajícími konkurenty se používají konkurenční nástroje, jako jsou například: cenová konkurence, uvedení produktu a lepší servis zákazníkům, reklamní kampaně, záruky, inovace aj. Je důležité znát velikost konkurence, její cenovou politiku, strategii a výhody, které nás mohou inspirovat pro vlastní podnikání.
 - **vyjednávací síla dodavatelů** – jedná se o podmínky, které posilují postavení dodavatelů:
 - náklady přechodu k jinému dodavateli,
 - existence náhradních vstupů či diferenciacce vstupů,
 - koncentrace dodavatelů,
 - dodavatelův produkt je podstatným vstupem pro odběratelovo podnikání,
 - odběratel není důležitým zákazníkem dodavatele,
 - hrozba dopředné integrace – obava z možného rozšíření podnikání dodavatele, který se tím posune do sféry podnikání a stane se tím naší konkurencí.

Lidské zdroje (pracovníci/zaměstnanci) jsou také dodavatelem, který má v mnoha odvětvích významný vliv. Vysoce odborně kvalifikovaní a nedostatkoví zaměstnanci mohou získat význačný podíl na potencionálním zisku z odvětví.

- **vyjednávací síla odběratelů** – podmínky posilující postavení odběratelů na trhu:
 - koncentrace odběratelů a jejich objem nákupu,
 - citlivost na ceny,
 - informovanost odběratelů o produktu,
 - výše zisku odběratelů,
 - náklady přechodu k jinému dodavateli,
 - zpětná integrace – riziko zvýšení konkurence, kdy existující či potencionální odběratel se rozhodne zajišťovat si do budoucna produkty dodávané daným podnikem vlastními silami.

- **hrozba substitutů** – ohrožení produktů daného podniku jinými, méně či více podobnými produkty, které mohou nahradit produkt dané firmy. Substituční výrobky, respektive podniky, které je nabízejí, tvoří podobnou hrozbu jako přímá konkurence. Je důležité se informovat o ochotě zákazníků přejít na jiný produkt, náklady na tento přechod a poměr ceny a užitku.³⁰

3.4.2 Analýza vnitřního prostředí

Cílem analýzy vnitřního prostředí je zjištění silných a slabých stránek podniku. Touto analýzou daný podnik identifikuje zdroje, specifické přednosti aj.

Zdroje podniku

Cílem je posouzení potenciálu základny zdrojů daného podniku, především jejich rozsahu a kvality. Tyto zdroje můžeme rozdělit do čtyř základních skupin:

- lidské zdroje,
- hmotné zdroje,
- nehmotné zdroje,
- finanční zdroje.

V analýze musí být detailně popsáno využívání disponibilních zdrojů a jaké vazby mezi nimi existují.

³⁰ KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*, 2007

Specifické přednosti

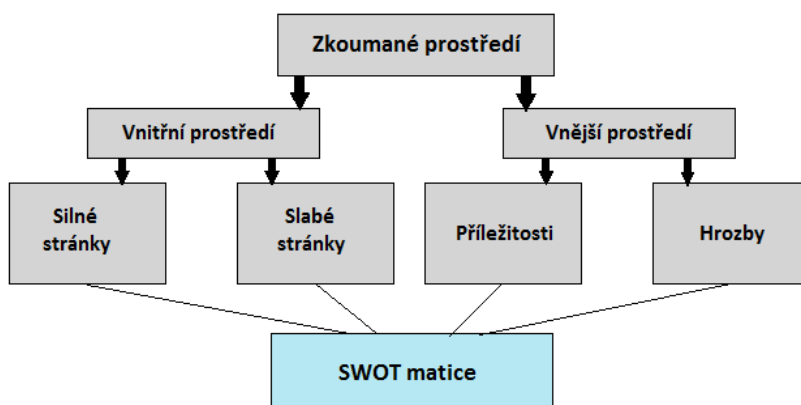
Specifické přednosti umožňují danému podniku se odlišit od konkurentů a s tím související dosažení vyššího zisku. Zdrojem těchto předností jsou podnikové schopnosti a majetek podniku. Aby bylo možné zařadit majetek podniku mezi specifické přednosti, musí být jedinečný a kvantifikovatelný. Jedinečným majetkem je pouze ten, který existuje jen jeden a žádný další podnik tímto majetkem nedisponuje. Mezi schopnosti můžeme zařadit například dovednosti, které se týkají toho, jakým způsobem je v daném podniku rozhodováno (jak manažeři rozhodují) uvnitř řídicího procesu.

Podnikové specifické přednosti jsou silnější, pokud podnik disponuje obojím – unikátní a kvantifikovaný majetek a unikátní schopnosti tento majetek využívat. Konkurenti však tyto specifické přednosti chtějí napodobovat, aby dosahovali vyššího zisku. Tomu brání bariéry napodobení, ale je nutné, aby podnik byl ve vytváření specifických předností o krok před konkurencí a tím si oproti konkurenci vytvořil konkurenční výhodu.³¹

3.4.3 SWOT analýza

Na základě výsledků z předešlých analýz se zpracovává přehled příležitostí a hrozeb, dále také přehled silných a slabých stránek zkoumaného podniku.

Obrázek 3 SWOT matice



Zdroj: vlastní zpracování

³¹ DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku: učební texty pro inženýrské studium*, 1995

Tabulka 1 Přehled strategií vyplývajících ze SWOT analýzy

		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí analýza	Příležitosti	<p><u>SO strategie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - využít silné stránky pro získání konkurenční výhody 	<p><u>WO strategie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - překonat slabé stránky využitím příležitostí
	Hrozby	<p><u>ST strategie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - využít silné stránky k eliminaci hrozeb 	<p><u>WT strategie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - minimalizace nákladů a eliminace hrozeb působící na naše slabé stránky

Zdroj: vlastní zpracování

4 Vlastní práce

Tato část diplomové práce je věnována vlastnímu zpracování konkrétního podnikatelského plánu na výstavbu a provoz domova pro seniory „SENIOR TIME, s.r.o.“.

4.1 Titulní strana

Obchodní firma	Domov pro seniory – SENIOR TIME
Sídlo společnosti	Třešňová, Milovice, okres Nymburk
IČO	prozatím nepřiděleno
Právní forma	Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)
Předmět podnikání	Poskytování pobytových a sociálních služeb
Kontaktní údaje	e-mail: info@domovprosenioryST.cz webové stránky: www.domovprosenioryST.cz tel: +420 777 888 999
Společníci	Ing. Petra Tichá, r.č. 111111/2222 Poděbrady, Husova 537/99, 290 01 Vklad: 2 400 000,- Kč (splaceno 50%) Obchodní podíl 60 %
	Ing. Jana Malá, r.č. 333333/2222 Poděbrady, Husova 537/99, 290 01 Vklad: 1 600 000,- Kč (splaceno 100%) Obchodní podíl 40 %
Základní kapitál	500 000,- Kč

Logo společnosti

Obrázek 4 Logo společnosti SENIOR TIME



Zdroj: vlastní zpracování

4.2 Exekutivní souhrn

Veškeré analýzy zabývající se současným stavem a především budoucím vývojem demografické struktury dokládají a předpovídají celkové stárnutí populace. Průměrný věk dožití se u mužů i žen stále zvyšuje a to nutí populaci k zamyšlení nad budoucím vývojem.

Předmětem tohoto projektového plánu je tedy výstavba domova pro seniory „Senior time“ poskytující nejen dlouhodobé pobyty, ale i možnost krátkodobých pobytů (tzv. odlehčující služba). Tato společnost bude registrovaným poskytovatelem sociální služby, aby mohla využít možnost pobírat každoroční státní dotace na provozní činnost domova. Společnost bude založena těmito zakladatelkami: Ing. Petra Tichá a Ing. Jana Malá, jejichž základní kapitál vložen do společnosti bude v celkové výši 500.000,-Kč.

Hlavním cílem společnosti je poskytovat klientům kvalitní služby a vybudovat prosperující podnik. Dílčími cíli podniku jsou získání konkurenční výhody formou proklientského přístupu, poskytování pobytové sociální služby, které je v Nymburském okrese v současné době poskytována v nedostatečné míře (nedostatečná kapacita, případně příliš vysoká cena u soukromých institucí poskytující danou sociální službu).

Cílovými zákazníky nově vzniklého domova pro seniory budou nejen senioři samotní, ale také jejich rodiny, kterým tato služba poskytne potřebnou podporu a jistotu, že bude o jejich rodinné příslušníky velmi dobře postaráno, což napomůže k jejich rozhodování.

Domov pro seniory bude svým klientům nabízet především ubytování a stravování, rehabilitační a ošetrovatelskou péči, ale také sociální práci a různé aktivizační činnosti.

Pro zahájení podnikatelské činnosti je však nutné získání dlouhodobého bankovního úvěru ve výši 80 mil. Kč, jelikož zakladatelky společnosti nemají dostatek finančních prostředků pro výstavbu domova, vybavení a na provoz po zahájení (než začne podnik prosperovat). Na základě provedených analýz a v souvislosti s trendem stále stárnoucí populace by společnost neměla mít problém se získáním klientů, což také bude souviset s vysokou kvalitou v poměru s cenou oproti konkurenci. Takže dle finančního plánu, který je uveden v dalších kapitolách, dosáhne společnost kladného výsledku hospodaření již při 65 % obsazenosti domova pro seniory, tedy s 38 ubytovanými klienty.

Kromě zakladatelek společnosti bude v domově pro seniory zaměstnáno celkem 21 zaměstnanců. Pečovatelky a zdravotní sestry budou pracovat v třisměnném provozu, aby byla klientům zajištěna péče 24hod./7dní v týdnu.

4.3 Analýza trhu

K analýze trhu a především konkurenčního prostředí společnosti Domov pro seniory – SENIOR TIME byla využita PEST/SLEPT analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil a SWOT analýza.

4.3.1 PEST/SLEPT analýza

Cílem této analýzy je identifikace externích faktorů makroprostředí ovlivňující podnik. Hlavními oblastmi tedy jsou: sociální a demografická, legislativní a politická, ekonomická, technická a technologická.

4.3.1.1 Sociální a demografická oblast

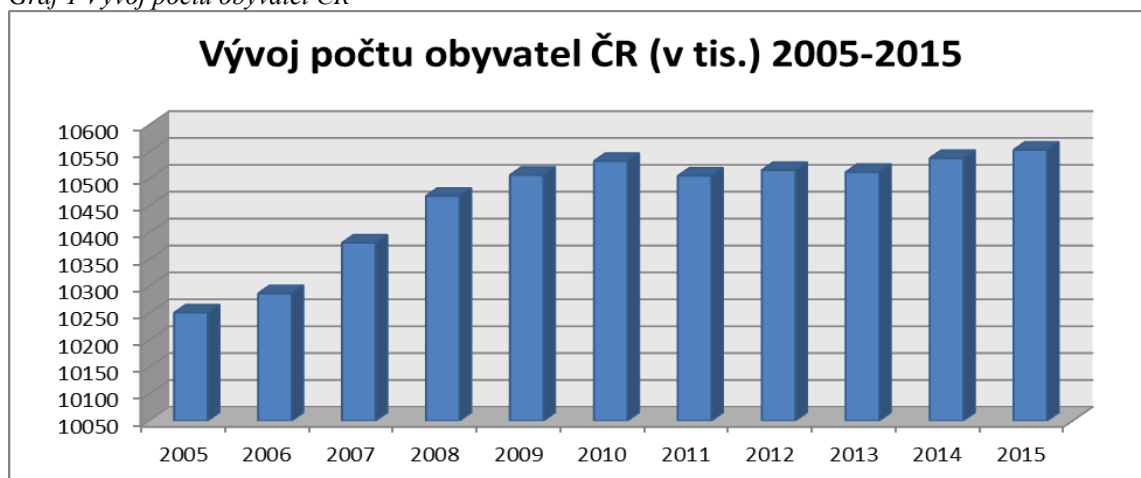
Vývoj počtu obyvatel

Jedním z hlavních ukazatelů sociální oblasti pro zpracování tohoto podnikatelského plánu je vývoj počtu obyvatel. Jak je vidět na grafu č. 1, který vychází z informací Českého statistického úřadu je zjevné, že od roku 2009 se celkový počet obyvatel České republiky příliš nezměnil. V roce 2015 vzrostl počet obyvatel pouze o 15,6 tisíc osob. Největší nárůst je byl zaznamenán v kategoriích dětí (věk 0 – 14) a seniorů (věk 65+). Přesné počty vývoje počtu obyvatel České republiky včetně procentuálního vyjádření jsou uvedeny v příloze č. 1 této diplomové práce.

Stárnutí populace také ukazuje průměrný věk obyvatel ČR, který neustále roste již od počátku 80. let 20. století. V roce 2015 činil průměrný věk obyvatel ČR 41,9 let. Ženská populace je však v průměru téměř o 3 roky starší než mužská (muži – 40,4 let, ženy – 43,3 let).³⁴

³⁴ Vývoj obyvatelstva České republiky 2015. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-02-20]

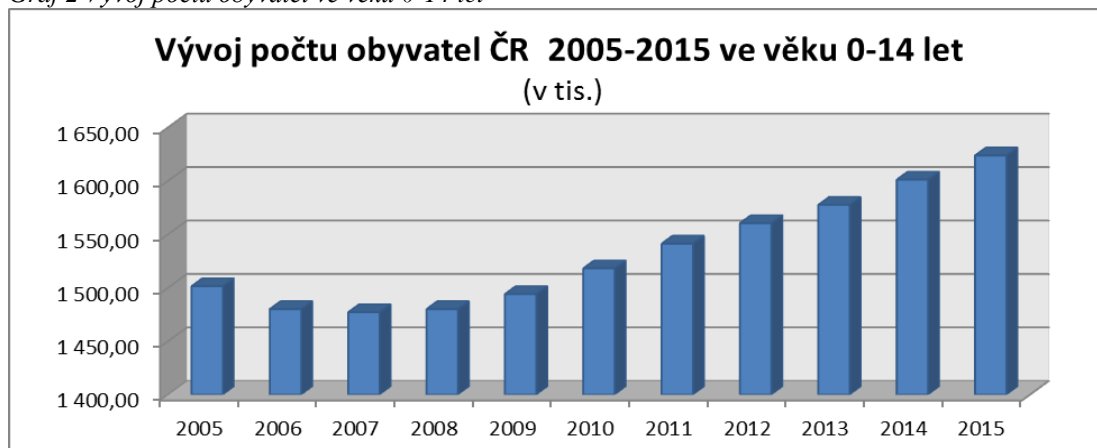
Graf 1 Vývoj počtu obyvatel ČR



Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů Českého statistického úřadu

Vývoj populace v kategorii 0 – 14 let je znázorněn v grafu č. 2. Ve srovnání se stavem na konci roku 2005 se počet dětí (osob ve věku 0-14 let) zvýšil o 122,4 tisíc a podíl této kategorie na populaci ČR se změnil z 14,6 % na 15,4 %. Tato změna je především způsobena nerovnoměrným vývojem porodnosti, což způsobilo změnu věkové skladby osob.

Graf 2 Vývoj počtu obyvatel ve věku 0-14 let

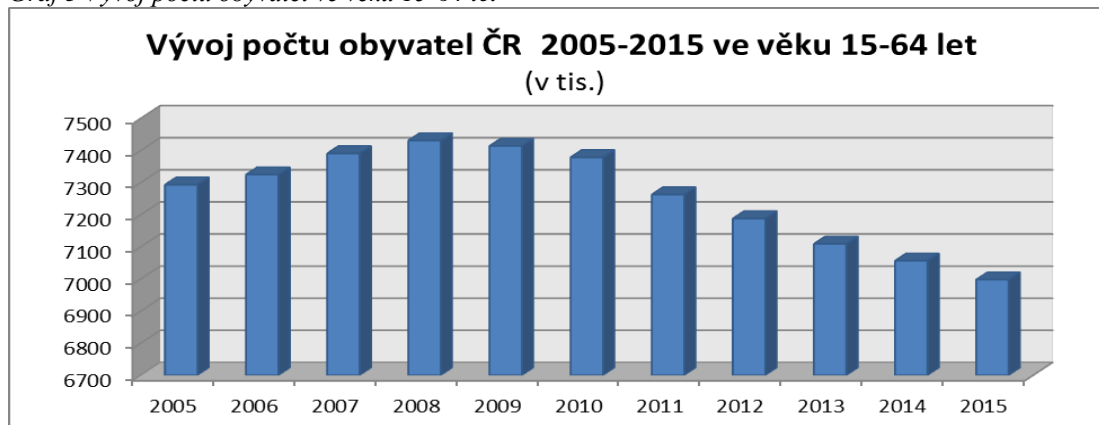


Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů Českého statistického úřadu

V grafu č. 3 je znázorněno, že počet obyvatel produktivního věku (15 – 64 let) neustále klesá. V roce 2015 byl zaznamenán pokles osob ve věku 15 - 64 let o 59,1 tis. osob. Počet osob produktivního věku se v roce 2015 dostal pod 7 milionů na počet

6 997 715 osob. Ve srovnání s rokem 2005 se podíl osob v produktivním věku snížil ze 71,1 % na 66,3 % celkové populace.

Graf 3 Vývoj počtu obyvatel ve věku 15-64 let

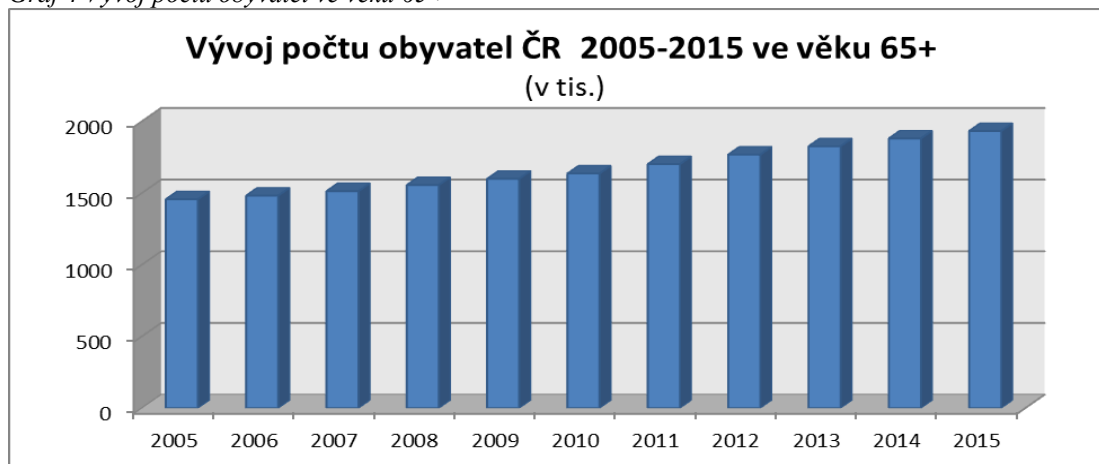


Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů Českého statistického úřadu

Kategorie osob ve věku 65+ (senioři) se v posledních letech ze tří hlavních věkových skupin měnila nejvýrazněji. V roce 2015 se počet osob ve věku 65+ zvýšil o 52,0 tis. a tato kategorie představovala 18,3 % populace. Oproti roku 2005 byl počet seniorů vyšší o 476 tisíc (viz graf č. 4).

Největší nárůst je u věkové skupiny 65 - 74 let, avšak je zaznamenán i nárůst osob ve věku 85+. Tato skutečnost znamená nejen zvyšující se výdaje České republiky (státního rozpočtu) na vyplácení důchodů, ale rovněž potřebu zajistit pro tyto osoby důstojné stáří a s tím související navyšování celkové kapacity domovů pro seniory.

Graf 4 Vývoj počtu obyvatel ve věku 65+



Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů Českého statistického úřadu

Středočeský kraj

Pro tento podnikatelský plán byla vybrána lokalita v Nymburském okrese, který se nachází ve Středočeském kraji.

V tabulce č. 2 jsou uvedeny základní sociálně-demografické údaje k Středočeskému kraji. Nejvíce zajímavým ukazatelem je počet neuspokojených žádostí o sociální služby v zařízeních: Domovy pro seniory. Počet neuspokojených žadatelů ve Středočeském kraji v roce 2015 dosáhl počtu 8 685. Z tohoto ukazatele je zjevné, že kapacita domovů pro seniory ve Středočeském kraji je nedostačující.

Tabulka 2 Sociálně-demografické ukazatele – Středočeský kraj

	2013	2014	2015
Příjemci starobního důchodu	198 930	202 039	206 580
Počet domovů pro seniory	68	69	71
Kapacita domovů pro seniory (počet lůžek)	5 108	5 039	5 113
Neuspokojené žádosti o poskytnutí soc. služby v domovech pro seniory	7 418	8 008	8 685

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů Českého statistického úřadu³⁵

V tabulce č. 3 je uvedeno porovnání jednotlivých okresů Středočeského kraje k 31. 12. 2015. Mezi pozorovanými ukazateli jsou uvedeny počty zařízení (domovů pro seniory) včetně jejich kapacit, počet příjemců důchodů v jednotlivých okresech a průměrná výše starobního důchodu v daném okrese.

Tabulka 3 Porovnání jednotlivých okresů Středočeského kraje

	Počet zařízení	Počet lůžek	Příjemci důchodů	Průměrná výše důchodu
Benešov	6	405	16 805	11 226,-Kč
Beroun	5	335	14 156	11 348,-Kč
Kladno	5	747	26 312	11 616,-Kč
Kolín	5	285	16 098	11 354,-Kč
Kutná Hora	4	331	12 350	11 187,-Kč

³⁵ Statistická ročenka Středočeského kraje 2016. Český statistický úřad [online]. [cit. 2017-02-20]

Mělník	7	481	17 027	11 444,-Kč
Mladá Boleslav	6	374	20 113	11 750,-Kč
Nymburk	4	369	14 842	11 281,-Kč
Praha – východ	11	562	22 322	11 674,-Kč
Praha – západ	8	379	18 292	11 891,-Kč
Příbram	6	627	19 251	11 445,-Kč
Rakovník	4	218	9 012	11 371,-Kč

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů Českého statistického úřadu³⁶

Shrnutí sociální a demografické oblasti

Populace neustále stárne a počet seniorů v České republice se navyšuje. Podnikání v oblasti poskytování sociálních a ubytovacích služeb pro seniory je z pohledu sociálních a demografických faktorů velmi příznivé. Na základě provedených analýz lze předpokládat, že potenciálních klientů o nabízené službě bude stále přibývat. Dále lze konstatovat, že poptávka po službách nabízených domovy pro seniory ve Středočeském kraji výrazně převyšuje nabídku.

4.3.1.2 Politická a legislativní oblast

Podnikání v oblasti sociálních služeb je státem regulováno prostřednictvím **zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách**, ve znění pozdějších předpisů. Tento zákon upravuje podmínky poskytování sociální pomoci fyzickým osobám v nepříznivých sociálních situacích prostřednictvím sociálních služeb, dále jsou zde upraveny podmínky registrace/vydání oprávnění k poskytování sociálních služeb, inspekce poskytování sociálních služeb či výkon veřejné správy v oblasti sociálních služeb.

Příspěvky na péči jsou blíže specifikovány ve **vyhlášce č. 505/2006 Sb.**, kterou se provádí některá ustanovení zákona č. 108/2006 Sb.

³⁶ Statistická ročenka Středočeského kraje 2016. Český statistický úřad [online]. [cit. 2017-02-20]

Právní zakotvení financování sociálních služeb

Jedním ze zdrojů příjmů pro podnikatele v oblasti sociálních služeb mohou být finanční prostředky poskytované státem formou **dotací ze státního rozpočtu**. Druhým významným zdrojem jsou pak **úhrady od klientů** těchto služeb a třetím zdrojem jsou pak **příspěvky na péči**.

Příspěvky na péči jsou poskytovány osobám, které jsou posouzeny jako osoby, které vzhledem ke svému zdravotnímu stavu potřebují pomoc od jiné osoby při zvládnání běžných činností. Tento příspěvek je rozdělen do čtyř kategorií s přesně definovanými pravidly pro posouzení, do které kategorie osoba žádající o příspěvek patří.

Závislost na pomoci jiných osob je členěna následovně:

- lehká závislost,
- středně těžká závislost,
- těžká závislost,
- úplná závislost.

Tabulka 4 Vývoj výše příspěvku na péči pro osoby starší 18ti let

Stupeň závislosti	Do roku 2011	2011 - 2016	Od 1. 8. 2016
Lehká	2 000,-Kč	800,-Kč	880,-Kč
Středně těžká	4 000,-Kč	4 000,-Kč	4 400,-Kč
Těžká	8 000,-Kč	8 000,-Kč	8 800,-Kč
Úplná	12 000,-Kč	12 000,-Kč	13 200,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů Českého statistického úřadu³⁷

V tabulce č. 4 je znázorněno výrazné snížení výše příspěvku na péči u 1. stupně závislosti v roce 2011, ke kterému došlo v rámci úsporných opatření vlády. Od této reformy zůstala výše příspěvku beze změny, až teprve v roce 2016 bylo schváleno navýšení příspěvků na péči účinné od 1. 8. 2016.

³⁷ Vybrané údaje o sociálním zabezpečení - 2015. Český statistický úřad [online]. [cit. 2017-02-21]

Zákon o důchodovém pojištění

Tento zákon kromě jiného stanovuje věkovou hranici pro odchod do důchodu. Toto je neustále řešený problém, protože v České republice není pevně stanoven věk pro odchod do důchodu a dochází k neustálému posouvání této hranice.

V současné době je připravována novela zákona o důchodovém pojištění, v které by měla být zakotvena horní hranice pro odchod do důchodu. Horní hranice věku pro odchod do důchodu by měla být stanovena na 65 let. Prozatím však není tato novela schválena.

Shrnutí legislativní a politické oblasti

Nejdůležitějším v této oblasti je zákon o sociálním pojištění, který upravuje nejen podnikání v dané oblasti, ale také podmínky registrace poskytovatele sociálních služeb a nároky na příspěvky na péči. Tyto příspěvky jsou důležitým zdrojem pro domovy pro seniory, a jelikož se v roce 2016 poprvé zvýšili výše těchto příspěvků, jde o další pozitivní faktor pro vstup na tento trh.

Omezujícím faktorem jsou však horní hranice cen za poskytování ubytování a stravování v domovech pro seniory, které musí registrovaný poskytovatel sociálních služeb striktně dodržovat.

4.3.1.3 Ekonomická oblast

Základní výměra starobního důchodu

V tabulce č. 5 jsou uvedeny nárůsty základní výměry starobního důchodu včetně nárůstu procentní výměry. Tato základní výměra je stejná pro všechny občany a činí přibližně 9 % průměrné mzdy občanů ČR. V roce 2016 díky makroekonomickému vývoji se procentní výměra nezvýšila, avšak v tomto roce dostali důchodci od státu jednorázový příspěvek 1 200 Kč.

Tabulka 5 Vývoj základní výměry starobního důchodu

	Výše základní výměry	Zvýšení základní výměry	Nárůst procentní výměry
Od ledna 2011	2 230 Kč	o 60 Kč	+ 3,9 %
Od ledna 2012	2 270 Kč	o 40 Kč	+ 1,6 %
Od ledna 2013	2 330 Kč	o 60 Kč	+ 0,9 %
Od ledna 2014	2 340 Kč	o 10 Kč	+ 0,4 %
Od ledna 2015	2 400 Kč	o 60 Kč	+ 1,6 %
Od ledna 2016	2 440 Kč	o 40 Kč	-
Od ledna 2017	2 550 Kč	o 110 Kč	+ 2,2 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů z portálu *duchody-duchodci.cz*³⁸

K základní výměře je dále připočtena procentní výměra, která je závislá na více kritériích. Je však stanovena minimální procentní výměra, která v roce 2016 činila 770 Kč. Minimální starobní důchod v roce 2016 tedy činil 3 210 Kč.

V roce 2016 vláda České republiky schválila nová pravidla, podle kterých byla počítána valorizace důchodů pro rok 2017. Do roku 2016 se důchody zvyšovaly na základě změny inflace a nárůstu reálných mezd. Od roku 2017 může vláda do určité míry zvyšovat důchody podle svého uvážení bez souhlasu Parlamentu. Tato změna je již znázorněna v tabulce č. 4, kdy v roce 2017 se zvýšila základní výměra starobního důchodu o 110 Kč, což byl největší nárůst za sledované období, tedy od roku 2011.

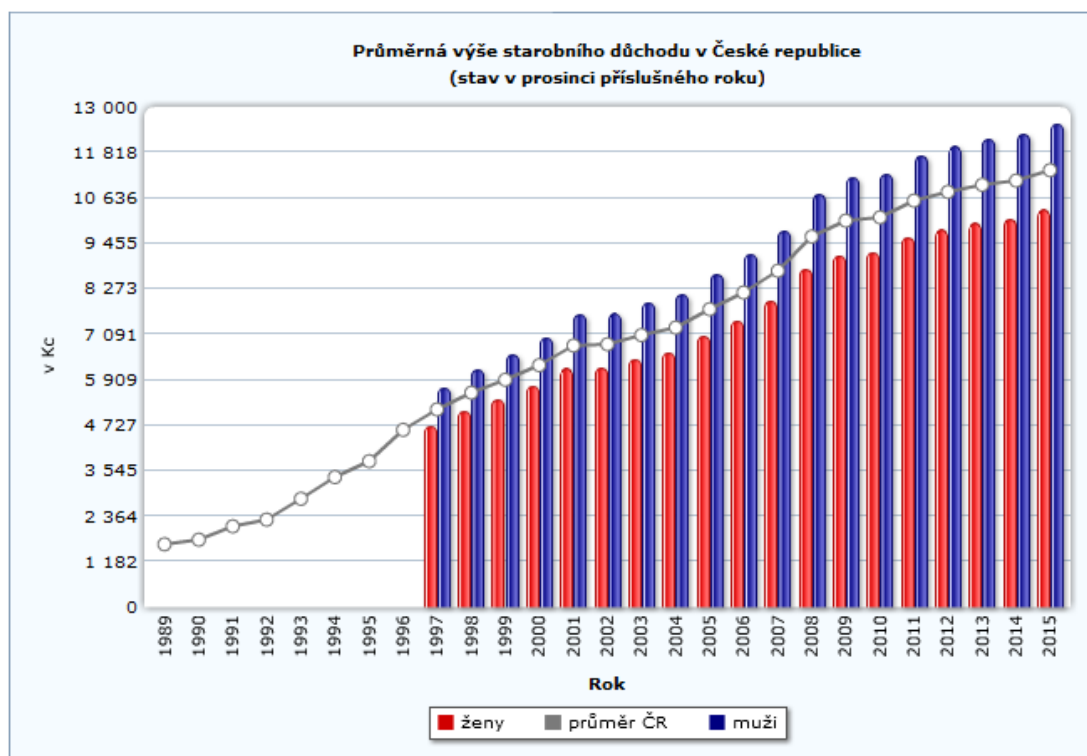
Průměrný měsíční důchod

Jak je uvedeno v grafu č. 5, který vychází z dat Českého statistického úřadu (data jsou uvedena v příloze č. 2 této diplomové práce), již od sledovaného roku 1989 dochází ke každoročnímu nárůstu průměrného měsíčního starobního důchodu.

Na konci roku 2015 byl průměrný měsíční starobní důchod ve výši 11 363,-Kč. Průměrný měsíční starobní důchod u mužů činil 12 566,-Kč, zatímco u žen pouze 10 316,-Kč (jedná se pouze o vyplacené starobní důchody bez souběhu s pozůstalostními důchody).

³⁸ Základní výměra důchodů. *Duchody-duchodci.cz* [online]. [cit. 2017-02-21]

Graf 5 Vývoj výše starobního důchodu v ČR



Zdroj: Český statistický úřad³⁹

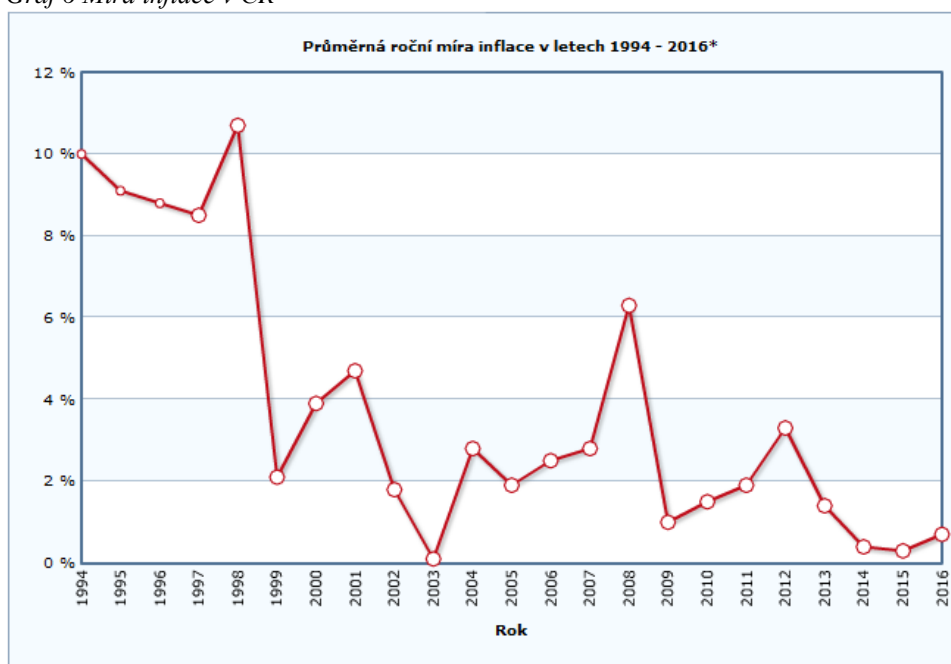
Inflace

Inflace má zásadní vliv na výši důchodů. Jak již bylo zmíněno výše, důchody do roku 2016 byly valorizovány (zvyšovány) pouze na základě změny inflace a reálných mezd. Od roku 2017 mohou být důchody navyšovány bez ohledu na změny inflace a reálných mezd, avšak tyto faktory jsou stále důležitými pro stanovení valorizace.

V grafu č. 6 je uvedena míra inflace vyjádřená nárůstem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen. Graf vychází z dat Českého statistického úřadu, která jsou uvedena v příloze č. 3 této diplomové práce.

³⁹ Průměrná výše starobního důchodu v České republice. Český statistický úřad [online]. [cit. 2017-02-22]

Graf 6 Míra inflace v ČR



Zdroj: Český statistický úřad⁴⁰

Shrnutí ekonomické oblasti

Podstatným faktorem z ekonomické oblasti je fakt, že výše důchodů se neustále zvyšuje, avšak výše důchodu prozatím není dostatečně vysoká, aby senioři byli schopni pokrýt výdaje za ubytování a stravování v domovech pro seniory jen ze svého důchodu. Dále senioři mohou tyto výdaje pokrýt příspěvkem na péči, případně příspěvkem od příbuzných či blízkých osob.

4.3.1.4 Technická a technologická oblast

Jako i v jiných oblastech, tak i ve zdravotnictví probíhá neustálý vývoj technologií. Neustále se objevují nové technologie, léky a přístroje, které zlepšují zdravotní péči o seniory. V domovech pro seniory je využíváno spoustu zdravotnických zařízení, které se v průběhu let inovují. Jedná se především o: polohovací postele, invalidní chodítka a invalidní vozíky, zdvihací zařízení aj.

⁴⁰ Průměrná roční míra inflace v letech 1994 - 2016. Český statistický úřad [online]. [cit. 2017-02-24]

Neustálé inovace mají své klady i zápory. Vzniká rychlé zastarání zařízení, ale protože tento podnikatelský záměr je zaměřen na výstavbu nového domova pro seniory, bude pořízeno nejnovější vybavení, které bude sice finančně nákladnější, ale zajistí domovu pro seniory konkurenční výhodu.

4.3.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Další důležitou analýzou je analýza mikroprostředí, neboli analýza konkurenčních sil tzv. Porterův model. Porterův model zkoumá chování konkurence na daném trhu a případné bariéry vstupu na trh.

4.3.2.1 Hrozba vstupu nových konkurentů na trh

Vzhledem k faktu, že kapacita zařízení poskytující ubytovací služby pro seniory je nižší, než je poptávka po těchto službách a zároveň počet osob v důchodovém věku se stále navyšuje, lze předpokládat vstup nových konkurentů na trh.

Tento trh má však několik bariér pro vstup na trh. Hlavní bariérou jsou vysoké počáteční náklady na výstavbu domova pro seniory a na vybavení budovy. Dále pak odborné znalosti a vysoké nároky na zaměstnance.

4.3.2.2 Intenzita konkurence uvnitř prostředí

Konkurence na trhu poskytování služeb pro seniory není v současné době vysoká vzhledem k vysoké poptávce a neustálému růstu počtu seniorů. Ve městě Milovice se nenachází žádné zařízení poskytující služby pro seniory. Celkově v Nymburském okrese se nacházejí 3 státní domovy pro seniory, jeden duchovní domov pro seniory a senior park, který poskytuje byty pro seniory, a sociální služby jsou účtovány zvlášť na základě individuálních požadavků.

Obrázek 5 Domovy pro seniory okres Nymburk



Zdroj: vlastní zpracování

Státní domovy a duchovní dům pro seniory poskytují téměř podobné služby. Jedná se o komplex sociálních služeb, který spočívá v ubytování, stravování, úklidových služeb, sociálních a pečovatelských služeb a aktivizačních služeb. Pouze Senior Park Sokoleč se liší nabídkou služeb, která je oproti konkurenci velmi omezená.

Všechny tyto instituce jsou určeny pro osoby v důchodovém věku, tedy pro osoby starší 60-ti let, které jsou v nepříznivé situaci v souvislosti se svým věkem i zdravotním stavem.

LUXOR Poděbrady, poskytovatel sociálních služeb

Zřizovatelem domova pro seniory LUXOR Poděbrady je Středočeský kraj. Samotný domov pro seniory se nachází v centru lázeňského města Poděbrady v blízkosti lázeňského parku.

Celková kapacita domova pro seniory je 70 lůžek. Domov nabízí pokoje dámské, pánské i manželské. V nabídce domova jsou i pokoje s balkónem, ale za tyto pokoje si musí klienti domova připlatit. Sociální zařízení a koupelna nejsou součástí pokojů a jsou pouze na každém patře.

Úhrada za pobyt v domově pro seniory LUXOR Poděbrady:

- úhrada je stanovena za 1 den pobytu (ubytování, stravování, základní služby) a je členěna nejen podle typů pokojů, ale také je stanovena cena pro klienty, kteří jsou diabetici a jsou jim servírovány například druhé večeře.
- úhrada za péči je stanovena na základě výše přiznaného příspěvku na péči.

Tabulka 6 Výše úhrad v domově pro seniory LUXOR Poděbrady

Pokoje	Stravování celodenní	Stravování celodenní DIA	Celkem za 30 dnů (normální)	Celkem za 30 dnů (DIA)
Jednolůžkový s balkónem	340,-Kč	353,-Kč	10 200,-Kč	10 590,-Kč
Jednolůžkový bez balkónu	334,-Kč	347,-Kč	10 020,-Kč	10 410,-Kč
Dvoulůžkový s balkónem	320,-Kč	333,-Kč	9 600,-Kč	9 990,-Kč
Dvoulůžkový bez balkónu	314,-Kč	327,-Kč	9 420,-Kč	9 810,-Kč
3 lůžkový s balkónem	302,-Kč	315,-Kč	9 060,-Kč	9 450,-Kč
3 lůžkový bez balkónu	296,-Kč	309,-Kč	8 880,-Kč	9 270,-Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Domov Rožďalovice, poskytovatel sociálních služeb

Zřizovatelem domova pro seniory Domov Rožďalovice je rovněž Středočeský kraj. Domov Rožďalovice poskytuje svým klientům příjemné a bezpečné prostředí. Domov je umístěn v prostorách bývalého zámku s nádvořím a v objektu kláštera.

Celková kapacita domova pro seniory je 149 lůžek. Pokoje v objektu bývalého zámku nemají vlastní sociální zařízení a WC a koupelny jsou umístěny ve společných prostorách v jednotlivých patrech budovy. Zatímco objekt kláštera je bezbariérový, pokoje mají vlastní balkón a součástí pokojů je i sociální zařízení a koupelna se sprchovým koutem. Za tyto nadstandardní zařízení v objektu kláštera si však klienti musí připlatit.

Úhrada za pobyt v domově pro seniory Domov Rožďalovice:

- úhrada je stanovena za 1 den pobytu (ubytování + základní služby) a zvláště jsou účtovány úhrady za stravování.

- ubytování v objektu kláštera je pro klienty komfortnější a s tím souvisí i vyšší cena za ubytování.
- úhrada za péči je stanovena na základě výše přiznaného příspěvku na péči.

Tabulka 7 Výše úhrad v domově pro seniory Domov Rožďalovice

ZÁMEK	Ubytování na den	Stravování celodenní	Celkem za měsíc
Jednolůžkový	159,-Kč	158,-Kč	9 643,-Kč
Dvoulůžkový	147,-Kč		9 278,-Kč
3 – 4 lůžkový	128,-Kč		8 700,-Kč
5 a více lůžkový	105,-Kč		8 000,-Kč
KLÁŠTER	Ubytování na den	Stravování celodenní	Celkem za měsíc
Jednolůžkový	207,-Kč	160,-Kč	11 164,-Kč
Dvoulůžkový	191,-Kč		10 677,-Kč
4 lůžkový	164,-Kč		9 856,-Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Domov Na Zámku Lysá nad Labem, příspěvková organizace

Domov Na Zámku je státním domovem pro seniory, jehož zřizovatelem je Středočeský kraj. Celý areál se nachází v prostředí zámku nedaleko náměstí. Klienti mají volný přístup do zámeckého parku, v areálu domova se rovněž nachází kavárna, která je veřejná.

Celková kapacita domova pro seniory je 120 lůžek. Domov pro seniory má jeden jednolůžkový a jeden dvoulůžkový pokoj vybavený vlastním sociálním zařízením a sprchovým koutem. Klienti ubytovaní v ostatních pokojích musí využívat sociální zařízení a koupelny, které se nachází ve společných prostorách domova.

Úhrada za pobyt v domově pro seniory Domov Na Zámku Lysá nad Labem:

- úhrada je stanovena za 1 den pobytu (ubytování + základní služby) a zvláště jsou účtovány úhrady za stravování, které jsou dále členěny na normální stravování a celodenní DIA stravování (navíc druhá večeře).

- úhrada za péči je stanovena na základě výše přiznaného příspěvku na péči.

Tabulka 8 Výše úhrad v domově pro seniory Domov Na Zámku Lysá n. Labem

Pokoje	Ubytování na den	Stravování celodenní	Stravování celodenní DIA	Celkem za 30 dnů (normální)	Celkem za 30 dnů (DIA)
Jednolůžkový	140,-Kč	140,-Kč	145,-Kč	8 400,-Kč	8 550,-Kč
Dvoulůžkový	135,-Kč			8 250,-Kč	8 400,-Kč
3 lůžkový	130,-Kč			8 100,-Kč	8 250,-Kč
4 a více lůžkový	125,-Kč			7 950,-Kč	8 100,-Kč
Jednolůžkový + sociální zařízení	163,-Kč			9 090,-Kč	9 240,-Kč
Dvoulůžkový + sociální zařízení	157,-Kč			8 910,-Kč	9 060,-Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Diakonie ČCE – středisko Střední Čechy, Evangelický domov pro seniory

Evangelický domov pro seniory se nachází v Libici nad Cidlinou, nedaleko lázeňského města Poděbrady. Součástí domova je venkovní terasa s bezbariérovým vstupem, kterou klienti hojně využívají k relaxaci a odpočinku.

Celková kapacita domova pro seniory je 30 lůžek. Pokoje nemají vlastní sociální zařízení, WC a koupelny jsou umístěny ve společných prostorách v jednotlivých patrech budovy.

Úhrada za pobyt v domově pro seniory Diakonie – Evangelický domov pro seniory:

- úhrada je stanovena za 1 den pobytu (ubytování + základní služby) a zvlášť jsou účtovány úhrady za stravování, které jsou dále členěny na normální stravování a celodenní DIA stravování (navíc druhá večeře).
- úhrada za péči je stanovena na základě výše přiznaného příspěvku na péči.

Tabulka 9 Výše úhrad podle typů pokojů v domově pro seniory Diakonie - Evangelický domov pro seniory

Pokoje	Ubytování na den	Stravování celodenní	Stravování celodenní DIA	Celkem za 30 dnů (normální)	Celkem za 30 dnů (DIA)
Dvoulůžkový	180,-Kč	146,-Kč	154,-Kč	9 780,-Kč	10 020,-Kč
3 a 4 lůžkový	176,-Kč			9 660,-Kč	9 900,-Kč
5 lůžkový	173,-Kč			9 570,-Kč	9 810,-Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Senior Park Sokoleč

Jedná se o bytový komplex s 22 samostatnými bezbariérovými bytovými jednotkami a dále pak 11 bytů v řadové zástavbě.

Úhrada za pobyt v Senior Park Sokoleč:

- úhrada je stanovena jako měsíční poplatek na základě velikosti bytu (byt 2+kk či garsoniéra).
- úhrada za péči je stanovena na základě individuálních potřeb klientů a je účtována zvlášť.

Tabulka 10 Výše úhrad podle typů bytů v Senior Park Sokoleč

Byty	Celkem za měsíc*	Adresné asistenční služby	Celkem/měsíc/osobu
2+kk (od 45m ²)	9 080,-Kč	3 350,-Kč/osobu	12 430,-Kč
Garsoniéra (od 30m ²)	8 130,-Kč		11 480,-Kč
Pokoj v bytě 2+kk	4 860,-Kč		8 210,-Kč

Zdroj: vlastní zpracování

*cena nezahrnuje zálohy na elektřinu – cca 1 500,-Kč/měsíc

Dále jsou pak seniorům účtovány náklady za případné poskytování sociálních služeb, dovozkou obědů či poskytování domácí péče dle doporučení praktického lékaře.

Srovnání

Domovy pro seniory je možné porovnávat na základě vybraných parametrů, které jsou uvedeny v tabulce č. 10. Na základě výsledků je možné konstatovat, že konkurenční

domovy pro seniory mají plné využití a velký počet aktuálních žadatelů. Celkový počet aktuálních zájemců u těchto pěti zařízení je cca 350 osob. Všichni tyto žadatelé jsou potencionálními klienty nového domova pro seniory SENIOR TIME, s.r.o.

Tabulka 11 Srovnání domovů pro seniory

	LUXOR Poděbrady	Domov Rožďalovice	Domov Na Zámku Lysá n. Labem	Diakonie – Libice n. Cidlinou	Senior Park Sokoleč
Kapacita lůžek	70	149	120	30	33 bytů
Soc. zařízení na pokoji	NE	ANO i NE	jen 2 pokoje ANO	NE	ANO
Vytíženost	100 %	100 %	100 %	100 %	92 %
Čekací lhůta	1 – 2 roky	půl roku	půl roku	rok	rok
Aktuální počet zájemců	125	100	70	35	22
Průměrná cena za ubytování + stravování /měsíc	10 000,-Kč	9 500,-Kč	8 500,-Kč	9 300,-Kč	12 150,-Kč
Průměrná cena za pečovatelské a soc. služby za měsíc	3 000,-Kč	2 100,-Kč	2 500,-Kč	2 000,-Kč	dle potřeb a požadavků klienta
Typ domova pro seniory	státní	státní	státní	duchovní (nezisková organizace)	soukromé (pouze bydlení bez soc. služeb)

Zdroj: vlastní zpracování

Jednotlivé domovy pro seniory se liší nejen svou kapacitou, ale především cenou za ubytovací a stravovací služby. Státní domovy pro seniory zahrnují v ceně za ubytování i základní služby poskytované domovem pro seniory. Soukromé zařízení, jako je například Senior Park Sokoleč si účtují zvlášť náklady na ubytování, stravování i náklady za poskytování asistenčních a sociálních služeb. Při porovnávání cen za ubytování je důležité také srovnání kvality ubytování. Většina domovů pro seniory nabízí pouze pokoje, které nemají vlastní koupelnu a sociální zařízení. Dalším důležitým kritériem je čekací lhůta.

4.3.2.3 Vyjednávací síla dodavatelů

Mezi dodavatele budou zahrnuti především poskytovatelé zdravotnických materiálů, zařízení a dodavatelé potravin, u kterých se nepředpokládá velká vyjednávací síla, jelikož je dodavatelů poskytujících tento druh materiálů je velké množství. Cílem domova pro seniory bude vybrat si dodavatele s nejnižšími cenami, avšak ne na úkor kvality zboží a materiálu. V případě zdravotnického zařízení lze výběrem vhodného dodavatele ušetřit velké množství finančních prostředků.

Z dodavatelů bude mít největší vyjednávací sílu poskytovatelé energií. Domov pro seniory nemá možnost ovlivnit ceny těchto dodavatelů.

4.3.2.4 Vyjednávací síla odběratelů

Vyjednávací síla odběratelů, tedy potencialních klientů je poměrně vysoká, protože při stanovení ceny za ubytování a poskytované služby je nutné dbát na ochotu a především schopnost stanovené poplatky zaplatit. Je tedy důležité monitorovat průměrné starobní důchody, abychom při stanovení cen zvážili, zda budou senioři schopni danou částku akceptovat a uhradit.

Vyjednávací síla je ze strany odběratelů částečně snížena faktem, že ve státních domovech pro seniory je v současné době nedostatečná kapacita pro seniory žádající o danou službu a čekací doba na lůžko v těchto domovech je velmi dlouhá. Ve většině případů až v řádu několika měsíců či let. Počet seniorů a také neuspokojených žádostí o lůžka v domovech pro seniory se každým rokem navyšuje.

4.3.2.5 Hrozba substitutů

Nejvýznamnější hrozbou substitutů jsou státní domovy pro seniory, které jsou financovány ze státního rozpočtu České republiky a které oproti soukromým domovům disponují konkurenční výhodou v nižších cenách.

Soukromé domovy pro seniory však mohou nabídnout vyšší kvalitu a to nejen personálem, ale také modernějším zařízením, které si státní domovy pro seniory nemohou dovolit. Dále pak důležitým faktorem pro potenciální klienty bude kratší čekací doba oproti státním domovům pro seniory.

Ohrožení příbuznými produkty/službami je v této oblasti nízké. Domov pro seniory je možné nahradit například pečovatelskou službou nebo osobní péčí, avšak služby nabízející domovy pro seniory jsou natolik specifické, že se nepředpokládá jejich nahrazení.

4.4 Popis podniku

4.4.1 Umístění a velikost podniku

Obrázek 6 Stavební parcela - obec Milovice



Zdroj: webové stránky www.sreality.cz ⁴¹

Domov pro seniory bude umístěn ve městě Milovice. Pro tento projekt byla vybrána stavební parcela o výměře 3 209 m². Pozemek je rovinný a nachází v klidné části obce. Pro účely tohoto podnikatelského plánu je tento stavební pozemek vhodným řešením. Cena stavebního pozemku je 3 300 000 Kč (1 028 Kč za m²). V ceně je již započítána provize realitního makléře a právní servis.

Milovice se nacházejí necelých 37 km od Prahy a je zde dobrá dostupnost z Lysé nad Labem i lázeňského města Poděbrady.

⁴¹ Prodej stavebního pozemku, Milovice. *SREALITY.cz* [online]. [cit. 2017-02-24]

Obrázek 7 Vizualizace domova pro seniory SENIOR TIME, s.r.o.



Zdroj: Bakalářská práce – „Návrh objektu a zpracování projektové dokumentace - Domov pro seniory v Plzni“

Pro potřeby této diplomové práce byla využita projektová dokumentace na výstavbu domova pro seniory zpracovaná jako bakalářská práce pana Ondřeje Žáka, absolvent Západočeské univerzity v Plzni – fakulta aplikovaných věd - katedra mechaniky.⁴²

Budova bude mít 3 nadzemní podlaží, 30 jednolůžkových pokojů a 14 dvoulůžkových pokojů. Celková kapacita bude 58 lůžek. Každý pokoj bude mít vlastní koupelnu se sprchovým koutem a sociálním zařízením.

Obrázek 8 Vizualizace domova pro seniory SENIOR TIME, s.r.o. - ptačí perspektiva



Zdroj: Bakalářská práce – „Návrh objektu a zpracování projektové dokumentace - Domov pro seniory v Plzni“

⁴² ŽÁK, Ondřej. *Návrh objektu a zpracování projektové dokumentace*. Plzeň, 2014

4.4.2 Vybavení budovy

Každý pokoj bude vybaven moderní polohovací postelí, nočním stolkem, skříní, jídelním stolkem komodou s poličkami a LCD televizí. Každý pokoj má vlastní sociální zařízení se sprchovým koutem.

Dále pak v domově pro seniory budou vybudovány následující nebytové prostory: sesterna (využívané zdravotními sestrami a sociálními pracovníky), prádelna, kuchyně a jídelna, tělocvična, wellness, rehabilitační centrum, počítačová učebna, společenská místnost, dílny a kavárna s venkovní terasou. Kancelářské a ostatní místnosti budou využívány ostatním personálem (vrchní sestra, ekonom, vedoucí pracovník domova pro seniory, atd.). Jedná se o následující místnosti: sklady čistého a špinavého prádla, sklad čistících prostředků, šatna a kancelář.

4.5 Obchodní plán

Domov pro seniory SENIOR TIME, s.r.o. bude svým klientům poskytovat především zákonem stanovené služby poskytované v tomto typu zařízení, ale také doplňkové služby. Tato kapitola je věnovaná popisu jednotlivým službám, které budou v domově poskytovány.

4.5.1 Ubytování

Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, celková kapacita domova pro seniory bude činit 58 lůžek:

- 20 x jednolůžkový pokoj – standardní
- 10 x jednolůžkový pokoj – nadstandardní,
- 14 x dvoulůžkový pokoj.

Vybavení pokoje bylo již uvedeno v předchozí kapitole. Klienti budou mít však možnost si nechat vybavit pokoj vlastním vybavením. Nadstandardní pokoje disponují větší LCD televizí, větším prostorem pokoje a lépe zařízenou koupelnou. Rozsah využití vlastního nábytku bude však závislý na prostorové kapacitě daného pokoje. Každý pokoj bude disponovat malou ledničku, rychlovarnou konvicí a mikrovlnou troubou.

4.5.2 Stravování

Domov pro seniory bude disponovat vlastní kuchyní a personálem, který zajistí klientům celodenní a kvalitní stravování uzpůsobené jejich zdravotnímu stavu a dietám. Nápoje (čaj, voda, případně jiné) budou klientům k dispozici celý den v prostorách jídelny.

Jídla budou servírována v jídelně domova pro seniory. Klientům, kterým však jejich zdravotní stav nebude dovolovat do jídelny docházet, budou jídla servírována na pokoj.

4.5.3 Sociální péče a sociální práce

Tyto služby pro klienty budou zajišťovat pracovníci sociálních služeb (tzv. pečovatelé/pečovatelky). Pečovatelé/lky budou zajišťovat klientům služby poskytované ze zákona (pomoc při zvládnutí běžných úkonů péče o vlastní osobu, pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, aj.). Tito zaměstnanci budou pomáhat klientům, aby získali co nejvyšší míru soběstačnosti.

Dále bude v domově přítomna jedna specializovaná sociální pracovnice, která bude klientům poskytovat sociálně-právní poradenství a bude se podílet na přípravě volnočasového programu pro klienty.

4.5.4 Ošetrovatelská a rehabilitační péče

Klientům bude poskytována rehabilitační péče prostřednictvím fyzioterapeuta, který bude pravidelně do domova docházet a bude poskytovat klientům rehabilitaci v jejich pokoji či v rehabilitačním centru. Rozsah a četnost rehabilitací budou záviset na zdravotním stavu klienta. Dále domov pro seniory má vlastní wellness a tělocvičnu, které bude možné využít nejen k zájmovým, ale i rehabilitačním aktivitám.

Ošetrovatelskou péči klientům bude poskytovat kvalifikovaný personál (zdravotní sestry či pracovníci sociálních služeb). Služby budou naplánovány tak, aby byla v domově pro seniory neustále přítomna alespoň jedna zdravotní sestra.

4.5.5 Aktivizační služby

Do této kategorie služeb budou zařazeny veškeré zájmové, výchovné, vzdělávací a především aktivizační činnosti, které povedou klienty k aktivnímu trávení volného času.

Klientům bude k dispozici tělocvična, wellness, počítačová učebna, dílny a kavárna s venkovní terasou, kde mohou klienti relaxovat či trávit čas s návštěvami.

Sociálně terapeutické a aktivizační činnosti budou klientům poskytovány individuálně či skupinově dle individuálních potřeb. Tyto služby jsou zaměřeny na rozvoj a udržení osobních a sociálních schopností klientů. Cílem bude zvýšit pocit užitečnosti, podpořit seberealizaci a minimalizovat rozvoj závislosti.

Další důležitou činností spadající do této kategorie bude ergoterapie. Ve zjednodušeném významu se jedná o léčbu prací. Tyto práce budou realizovány v dílnách, na zahradě, případně na pokoji klienta, podle toho o jakou práci se bude jednat (např.: práce s textilem, vyšívání či pletení, výtvarné kurzy, keramika, aj.).

Poslední částí této kategorie jsou volnočasové aktivity. Bude se jednat především o projekci filmů, poslech hudby, příležitostní akce (vánoční, velikonoční, atd.), aktivity spojené s procvičováním paměti, společenské hry (šachy, dáma, atd.), besedy s hosty na určité téma, vzdělávací kurzy, přednášky, výlety.

Klienti budou moci využívat venkovní posezení včetně altánu, který bude klientům plně k dispozici. Zde mohou relaxovat a odpočívat.

4.5.6 Úklidové služby

Tato služba je součástí ubytovacích služeb. Klientům budou poskytovány úklidové služby v tomto rozsahu:

- jednou týdně úklid pokoje,
- výměna ložního prádla dle potřeby, případně jednou za dva týdny,
- praní a žehlení prádla prostřednictvím subdodavatele,
- mytí oken dvakrát do roka,
- každodenní úklid společenských prostor.

4.6 Marketingový plán

4.6.1 Produkt

Domov pro seniory SENIOR TIME, s.r.o. bude nabízet ubytovací služby pro seniory včetně sociálních služeb. Detailní popis jednotlivých služeb, které bude domov pro seniory nabízet je uveden v kapitole č. 4.5 *Obchodní plán*.

Cílovou skupinou, které bude využívat domov pro seniory lze definovat následovně:

- osoby starší 60-ti let, žijící v okrese Nymburk a blízkém okolí,
- klienti, kteří mají zájem žít ve společenství seniorů,
- klienti vyžadující kvalitní služby a ubytování.

4.6.2 Cena

Při stanovení ceny je nutné vycházet z maximálních sazeb, které jsou stanovené zákonem o sociálních službách a dále pak z cen konkurence a předpokládaných provozních nákladů.

Maximální výše úhrad stanovené zákonem o sociálních službách jsou následující:

- Ubytování 210,-Kč/den
- Celodenní stravování 170,-Kč/den

V ceně za ubytování musí být pokryty náklady na energie (elektřina, voda, plyn), opotřebení zařízení, praní, žehlení, úklid a náklady na zaměstnance prádelny, úklidu a údržby. Cena za stravování bude pokrývat náklady na potraviny, mzdy kuchařek a pomocnice v kuchyni.

V tabulkách č. 12 a 13 jsou uvedeny ceníky domova pro seniory SENIOR TIME, s.r.o., které zahrnují výše uvedené provozní náklady. Celková měsíční úhrada za pobyt v tomto soukromém domově pro seniory je výrazně vyšší, než úhrady ve státních domovech pro seniory. Státní domovy pro seniory však dostávají státní příspěvky na provoz, které tento soukromý domov nemůže využívat. Cena je však srovnatelná s cenami jiných soukromých domovů pro seniory, které nabízení své služby v průměru za 18.000-30.000,-Kč/měsíc. Nejvyšší konkurenční výhodou domova pro seniory SENIOR TIME, s.r.o. je poskytování služeb v lepší kvalitě, modernější zdravotní zařízení a širší spektrum

aktivizačních činností, které státní domovy pro seniory nejsou ze svého rozpočtu svým klientům poskytnout.

Tabulka 12 Ceník stravování v domově pro seniory SENIOR TIME, s.r.o.

	Normální stravování	Diabetické stravování
Snídaně	12,-Kč	11,-Kč
Svačina	9,-Kč	8,-Kč
Oběd	40,-Kč	45,-Kč
2. Svačina	9,-Kč	8,-Kč
Večeře	20,-Kč	20,-Kč
2. Večeře	---	10,-Kč
Provozní náklady	60,-Kč	60,-Kč
Celkem	150,-Kč	160,-Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 13 Ceník úhrad za ubytovací a ostatní služby v SENIOR TIME, s.r.o.

	1-lůžkový pokoj (standard)	1-lůžkový pokoj (nadstandard)	2-lůžkový pokoj
Ubytování	210,-Kč/den	210,-Kč/den + 4.500,-Kč/měsíc	180,-Kč/den
Ubytování/měsíc	6.400,-Kč	10.900,-Kč	5.450,-Kč
Ostatní služby	300,-Kč/den		
Ostatní služby/měsíc	9.150,-Kč		

Zdroj: vlastní zpracování

Příspěvek na péči není započítán v základních poplatcích, ale je stanoveno zákonem o sociálních službách, že tento příspěvek náleží poskytovateli těchto sociálních služeb. Výše příspěvku na péči byl v roce 2016 navýšena a pohybuje se v rozmezí od 880 Kč do 13.200 Kč. V průměru můžeme tedy počítat s 6.700 Kč na osobu. Osoby s nižším příspěvkem vyžadují méně zdravotních potřeb i méně pomoci od personálu domova, u osob s vyšším příspěvkem je tomu naopak, proto bude pro potřeby finanční analýzy počítáno s průměrným příspěvkem na péči a nebudou klienty členění dle kategorií.

4.6.3 Propagace

Jednou z nejdůležitějších částí marketingového plánu je vlastní propagace domova pro seniory. Pro potřeby propagace domova pro seniory budou využity tyto nástroje marketingové komunikace: přímý prodej, public relations a reklama (letáky, webové stránky).

Přímý prodej

O novém domově pro seniory bude cílová skupina informována již v průběhu výstavby domova a to formou informování klubů pro důchodce, poraden pro důchodce, obecní úřady, sociální odbory i nemocnice.

Public relations

Domov pro seniory bude pravidelně vydávat tiskové zprávy o činnostech domova, které budou zveřejňovány na webových stránkách domova, případně i uveřejňovány v novinách (především se bude jednat o lokální zpravodaje okolních obcí a měst). Pro potenciální klienty a jejich rodiny bude domov pro seniory pořádat dny otevřených dveří.

Reklama

- a) **Webové stránky** – nejdůležitější reklamou budou vlastní webové stránky. Sice většina potenciálních klientů internet nevyužívá, ale prostřednictvím propagace na internetu je možné oslovit rodiny potenciálních klientů. Na webových stránkách budou uvedeny veškeré služby poskytované v domově včetně jejich ceníku, dále pak fotogalerie domova i fotografie z akcí pořádaných domovem, kontakt a aktuální dění v domově pro seniory (například formou tiskových zpráv).

Náklady:

- Zřízení webových stránek 20.000,-Kč
- Správa webových stránek 6.000,-Kč/rok

- b) **Letáčky** – stejně tak jako nástroje přímého prodeje, tak i letáčky budou distribuovány již v době výstavby domova pro seniory. Letáky budou obsahovat

seznam poskytovaných služeb, základní informace o domovu pro seniory a kontaktní údaje. Distribuce bude totožná jako u přímého prodeje (kluby důchodců, poradny pro důchodce, nemocnice, atd.). Hlavním cílem bude informovat občany okolních vesnic a měst a případné potenciální klienty o nově vznikajícím domově pro seniory v obci Milovice.

Náklady:

- Tisk letáčků (formát A5) 3.000,-Kč (za 1.500 ks)

4.6.4 Distribuce

V případě domova pro seniory SENIOR TIME, s.r.o. je volba strategie distribuce velmi jednoduchá. Veškeré služby budou poskytovány přímo v domově pro seniory v obci Milovice.

4.7 Organizační plán

Hlavními řídicími pracovníky domova pro seniory SENIOR TIME, s.r.o. (vedením společnosti) budou majitelky tohoto zařízení. Každá bude mít své vlastní kompetence a pravomoci, strategické a významné rozhodování však budou provádět společně.

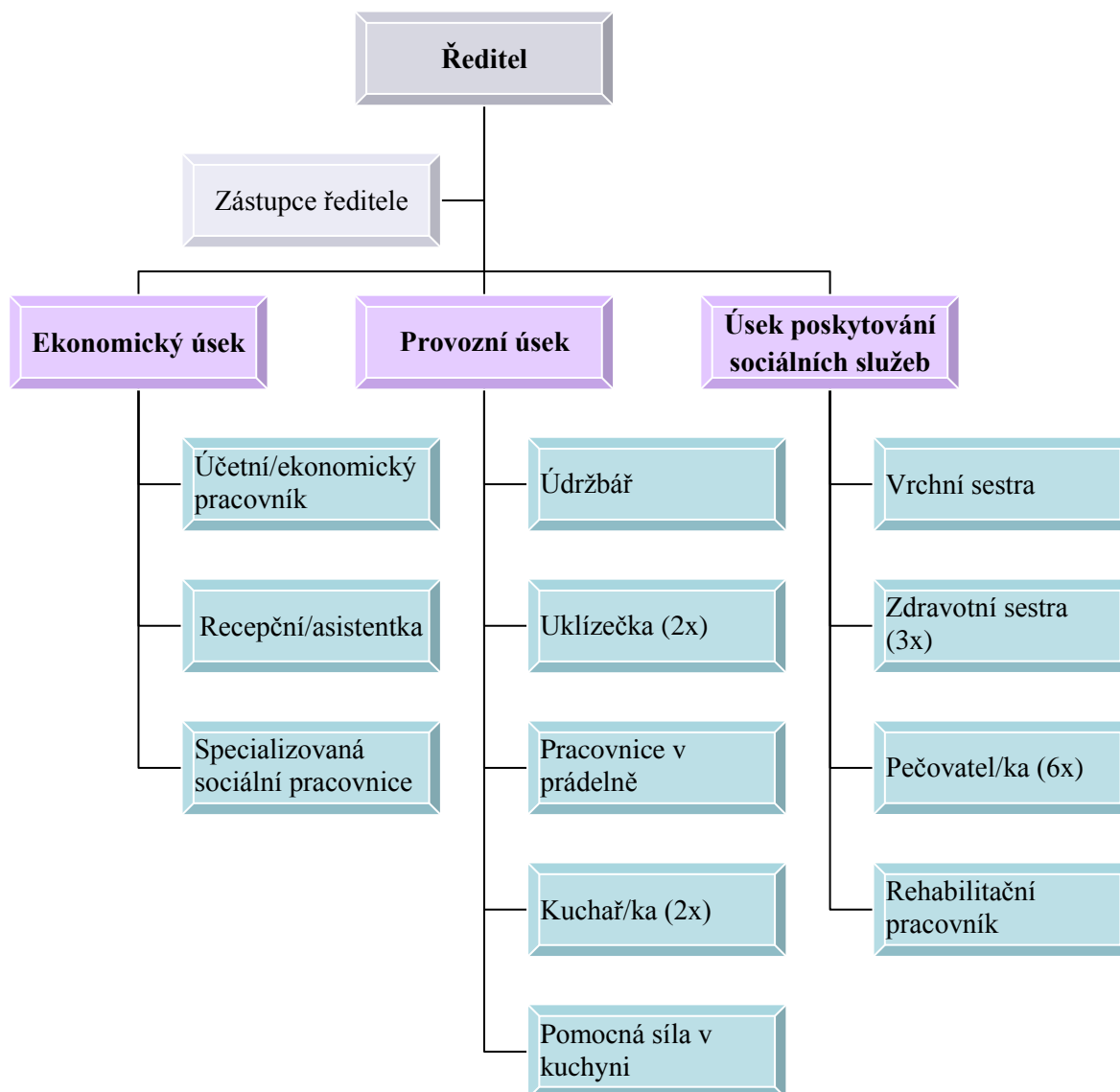
Ing. Petra Tichá, která bude mít 60% podíl společnosti, bude vykonávat ředitelku domova. Mezi její kompetence a povinnosti bude patřit provozní rozhodovací pravomoc, personální rozhodování, administrativa a reprezentace domova pro seniory.

Ing. Jana Malá, která bude mít ve společnosti 40% podíl, bude ve společnosti vykonávat pozici zástupce ředitelky a mezi její kompetence a povinnosti bude patřit především, administrativní činnost, jednání s klienty (především s potencionálními klienty), zastupování ředitelky v její nepřítomnosti.

Nejdůležitějším úkolem při plánování organizačního plánu je zajištění poskytování 24hodinové péče/asistence 7dní v týdnu.

4.7.1 Organizační struktura společnosti

Graf 7 Organizační struktura domova pro seniory SENIOR TIME, s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování

Účetní/ekonomický pracovník (1x)

Tento pracovník bude zodpovědný za vedení účetnictví společnosti, výplatu mezd, komunikaci s úřady státní správy (Česká správa sociálního zabezpečení, finanční úřad,...). Tento pracovník bude přímo spolupracovat a komunikovat s vedením společnosti. Na tuto pozici je vyžadováno odborné vzdělání a praxe v oboru.

Recepční/asistentka (1x)

Tato pracovnice bude mít na starosti administrativní činnosti, komunikaci s klienty, bude dělat podpůrnou roli pro vedení společnosti. Bude mít na starosti přípravu základních podkladů pro vedení či účetní. Pro tuto pozici není vyžadováno odborné vzdělání ani praxe v oboru.

Specializovaná sociální pracovnice (1x)

Tato pracovnice bude poskytovat sociálně-právní poradenství. Dále pak bude mít na starosti plánování aktivizačních a dalších činností, sestavování programů pro klienty a plánování jejich rehabilitačních aktivit. Pro tuto pozici je vyžadováno odborné vzdělání.

Údržbář (1x)

Tento pracovník bude zodpovědný za technický provoz domova, bude zabezpečovat drobné údržbářské práce. Na tuto pozici není vyžadováno odborné vzdělání a praxe v oboru je výhodou.

Uklízečka (2x), pracovnice v prádelně (1x)

Tyto zaměstnankyně budou zodpovídat za celkový úklid v domově pro seniory a to nejen společných prostorů, ale i pokojů klientů. Pracovnice v prádelně bude mít na starosti praní a žehlení ložního prádla i prádla klientů. Na tyto pozice není vyžadováno odborné vzdělání ani praxe.

Kuchař/ka (2x), pomocná síla v kuchyni (1x)

Tito zaměstnanci budou mít na starosti stravování v domově. Pracovní doba kuchařů bude od 7 hod. do 19 hod. a budou se střídát v systému krátký/dlouhý týden. Pomocná síla bude docházet pouze na výpomoc s vydáváním obědů a mytím nádobí. Pro pozice kuchař/ka je vyžadována praxe v oboru, případně odborné vzdělání.

Vrchní sestra (1x)

Tato pracovnice bude především zodpovědná za plánování směn pečovatелů/lek a plánování časového harmonogramu rehabilitací klientů, kterým se bude věnovat rehabilitační pracovník/fyzioterapeut. Dále pak tato pracovnice bude poskytovat klientům

základní lékařská ošetření dle doporučení od lékařů jednotlivých klientů. Mimo tyto činnosti bude spolupracovat s pečovatelkami při běžné péči o klienty. Na tuto pozici je vyžadováno odborné vzdělání a minimálně dvouletá praxe v oboru.

Zdravotní sestra (3x)

Všeobecné zdravotní sestry budou klientům poskytovat základní zdravotní péči na základě individuálních potřeb klientů vždy na základě doporučení či konzultace s odbornými lékaři. Na tyto pozice je vyžadováno odborné vzdělání.

Pečovatel/ka (6x)

Tito zaměstnanci budou zodpovědní za běžnou péči o klienty, asistují klientům při základních každodenních úkonech. Dále pak s klienty realizují různé aktivizační aktivity a ergoterapii, které jsou plánovány individuálně specializovanou sociální pracovnící. Pečovatelky se také budou podílet na doplňkových činnostech domova. Směny budou plánovány tak, aby byla zajištěna 24hodinová péče 7 dní v týdnu (přes noc bude ve službě alespoň jedna pečovatelka). Pro tyto pozice je vyžadována praxe v oboru, případně odborné vzdělání.

Rehabilitační pracovník/fyzioterapeut (1x)

Hlavní náplní práce tohoto zaměstnance budou rehabilitační činnosti s klienty dle jejich individuálních potřeb. Pro tuto pozici je vyžadováno odborné vzdělání a praxe v oboru.

4.7.2 Mzdové náklady

Náklady na mzdy zaměstnanců a s tím související odvody na sociální a zdravotní pojištění bude tvořit největší část provozních nákladů domova pro seniory.

V tabulce č. 14 jsou uvedeny předpokládané měsíční mzdové náklady, které bude domov platit každý měsíc. V tabulce jsou uvedeny celkové superhrubé mzdy (hrubá mzda + odvody na sociální a zdravotní pojištění za zaměstnavatele) pro všechny pracovníky na dané pozici. Předpokládané mzdové náklady byly stanoveny na základě průměrných mezd daných pozic. U všech pozic je počítáno s pracovní dobou 40 hodin / týden.

Tabulka 14 Mzdové náklady

	Plánovaný počet pracovníků	Předpokládaná hrubá mzda	Hrubá mzda celkem	Super hrubá mzda
Účetní/ekonomický pracovník	1	20 000 Kč	20 000 Kč	26 800 Kč
Recepční/asistentka	1	16 000 Kč	16 000 Kč	21 440 Kč
Specializovaná sociální pracovníce	1	24 000 Kč	24 000 Kč	32 160 Kč
Údržbář	1	15 000 Kč	15 000 Kč	20 100 Kč
Uklízečka	2	14 000 Kč	28 000 Kč	37 520 Kč
Pracovnice v prádelně	1	14 000 Kč	14 000 Kč	18 760 Kč
Kuchař/ka	2	18 000 Kč	36 000 Kč	48 240 Kč
Pomocná síla v kuchyni	1	14 000 Kč	14 000 Kč	18 760 Kč
Vrchní sestra	1	26 000 Kč	26 000 Kč	34 840 Kč
Zdravotní sestra	3	22 000 Kč	66 000 Kč	88 440 Kč
Pečovatel/ka	6	18 000 Kč	108 000 Kč	144 720 Kč
Rehabilitační pracovník/fyzioterapeut	1	24 000 Kč	24 000 Kč	32 160 Kč
Celkem	21			523 940 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové mzdové náklady domova pro seniory SENIOR TIME, s.r.o. budou činit přibližně **523 940 Kč/měsíc**.

4.8 Hodnocení rizik

Každý podnikatelský plán má svá určitá rizika, stejně tak i podnikatelský plán na výstavbu domova pro seniory SENIOR TIME, s.r.o. Cílem této kapitoly je identifikace nejvýznamnějších rizik, která mohou ohrozit úspěšnost tohoto podnikatelského plánu a návrh strategie na eliminaci dopadů těchto rizik na úspěšnost podnikatelského plánu.

Jedním z rizik tohoto podnikatelského plánu je změna legislativy České republiky. Toto riziko však nemůže společnosti nijak ovlivnit ani mu předcházet.

Riziko: Nedostatek finančních zdrojů na výstavbu a počáteční provoz

Pokud by se majitelkám domova pro seniory nepodařilo přesvědčit banku o poskytnutí finančního úvěru na výstavbu domova pro seniory a následný prvotní provoz, než domov pro seniory bude disponovat dostatečným počtem klientů, je možnost oslovení jiných investorů, kterým by byl nabídnut částeční podíl spolumajitelství domova pro seniory.

Toto riziko je vysoké, ale nenesé žádné finanční dopady, protože pokud se nepodaří sehnat dostatek finančních prostředků, nebude zahájena realizace tohoto projektu.

Riziko: Nezískání stavebního povolení

Výběr lokality je vhodný pro výstavbu tohoto typu zařízení, jedná se o okraj obce, tedy problém s vystavením stavebního povolení pro tento projekt by neměl být vysoký. Toto riziko se však nesmí zanedbat a z tohoto důvodu bude výstavba projednána s daným úřadem. Aby bylo případně možné upravit projektovou dokumentaci či lokalitu před tím, než budou zajištěny finanční prostředky.

Riziko: Nedostatečné obsazení domova pro seniory

Toto je jedno z nejdůležitějších rizik tohoto podnikatelského plánu. Nedostatečná obsazenost domova pro seniory může být způsobena několika faktory:

- a) příliš vysoké výše úhrad za ubytování, stravování a ostatní služby,
- b) neefektivní marketingová komunikace (reklama).

Míra tohoto rizika je střední až nízká, i když domov pro seniory SENIOR TIME, s.r.o. bude nabízet své služby za vyšší úhrady než konkurence v daném kraji, nabízí klientům kvalitnější služby, zařízení domova i kvalitnější zdravotnické a rehabilitační zařízení. Rovněž poptávka ve velké míře převyšuje nabídku. V případě nekvalitní či špatně zacílené marketingové komunikaci bude domov pro seniory ihned reagovat a strategii propagace ihned přepracuje.

Pokud by i nadále přetrvávala nedostatečná obsazenost domova pro seniory, je možné volné pokoje využít k jiným účelům, například rozšířením poskytovaných služeb o odlehčovací službu, kdy rodiny klientů platí za krátkodobé ubytování rodinných příslušníků.

Riziko: Konkurence

Jedná se o riziko, které se vyskytuje téměř ve všech odvětví ekonomiky. Tento podnikatelský plán se zabýval analýzou konkurence, ze které vychází, že poptávka navyšuje nabídku. A i přes to, že bude mít domov pro seniory SENIOR TIME, s.r.o. vyšší ceny než konkurence v okolí, bude disponovat konkurenčními výhodami, jako jsou kvalitní personál, moderní zdravotnické zařízení, kvalitní a rozsáhle aktivizační a rehabilitační služby, nové a moderní vybavení. Celkově bude tento domov pro seniory určen pro majetnější klienty, kteří dají přednost kvalitní službě za vyšší náklady.

Riziko: Nekvalitní personál

Domov pro seniory SENIOR TIME, s.r.o. chce nabízet kvalitní služby za vyšší ceny než konkurence, základem této strategie je kvalitní personál. U zaměstnanců domova pro seniory je důležitá nejen jejich kvalifikace a praxe, ale také přístup ke klientům a ostatním zaměstnancům. Důležité je vybudování příjemného prostředí pro klienty i zaměstnance domova.

Riziko neobsazení pracovních pozic kvalitní personálem, který bude splňovat výše uvedené podmínky je vysoké. Možnost eliminace tohoto rizika budou kvalitní přijímací pohovory a následné hodnocení zaměstnanců vedením či vedoucími zaměstnanci (například vrchní sestrou). Domov pro seniory SENIOR TIME, s.r.o. musí nastavit takové pracovní podmínky a pracovní prostředí, aby nalákal kvalifikovaný a schopný personál, který bude klientům poskytovat dostatečně kvalitní služby.

Riziko: Přírodní katastrofa

Mezi významná rizika můžeme zařadit například i přírodní jevy (oheň, povodeň, ...). Při zpracování projektové dokumentace budou dodrženy všechny požární i protipovodňové normy, aby se těmto rizikům předcházelo, avšak není možné toto riziko úplně eliminovat.

Další možností eliminace dopadů přírodních jevů je pojištění budovy i majetku proti těmto přírodním katastrofám.

Celkové zhodnocení rizik domova pro seniory SENIOR TIME, s.r.o.

Na základě výše specifikovaných rizik bylo vypracováno celkové hodnocení těchto rizik, které je uvedeno v tabulce č. 15. V tabulce č. 15 jsou uvedena nejvýznamnější rizika

tohoto podnikatelského plánu. Míra závažnosti rizika byla hodnocena v rozmezí 1 - 5 bodů (1 = zanedbatelný dopad, 5 = velmi závažný dopad na úspěšnost projektu).

U hodnocení pravděpodobnosti byla stanovena stejná škála bodového ohodnocení s rozdílem, že 1 = velmi nízká pravděpodobnost výskytu, 5 = velmi významná pravděpodobnost výskytu daného rizika. Celková míra rizika byla pak stanovena vynásobením těchto dvou hodnot.

Tabulka 15 Hodnocení rizik

Riziko	Míra závažnosti	Pravděpodobnost výskytu rizika	Celková míra rizika	Opatření
Nedostatek finančních zdrojů	5	4	20	Kvalitní podnikatelský záměr, zapojení investora
Nezískání staveb. povolení	3	2	6	Úprava projektové dokumentace, změna lokality
Nedostatečná obsazenost	4	3	12	Úprava marketingové strategie, rozšíření nabízených služeb
Konkurence	2	2	4	Vytvoření konkurenční výhody
Nekvalitní personál	4	2	8	Pečlivý výběr, motivace, školení, kurzy
Přírodní katastrofa	4	1	4	Dodržení požárních a technických norem, pojištění

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 15 je tedy zřejmé, že největším rizikem můžeme hodnotit nedostatek finančních prostředků, které však nemá finanční dopady (pokud nebudou finanční prostředky, projekt se nebude realizovat). Druhým nejvýznamnějším rizikem je nedostatečná obsazenost domova pro seniory. Toto riziko má již velké finanční dopady na úspěšnost tohoto podnikatelského plánu a jako třetí nejvýznamnější riziko je zařazeno nekvalifikovaný personál. Toto riziko může ohrozit případnou pověst domova pro seniory a s tím související snížení poptávky po službách domova pro seniory SENIOR TIME, s.r.o.

4.9 Finanční plán

V této kapitole jsou stanoveny počáteční náklady spojené s výstavbou a vybavením domova pro seniory a následné vyčíslení nákladů a výnosů provozu.

4.9.1 Počáteční náklady

Výstavba domova pro seniory

Náklady na výstavbu domova pro seniory, včetně technických parametrů budovy (počet pokojů včetně lůžek, specifikace nebytových prostorů, rozloha, atd.) vycházejí z projektové dokumentace na výstavbu domova pro seniory zpracované studentem Západočeské univerzity v Plzni, Fakulty aplikovaných věd (katedra mechaniky), který tuto projektovou dokumentaci zpracoval jako svou bakalářskou práci.

Předpokládané náklady na výstavbu domova pro seniory jsou **68,5 mil. Kč**. V ceně je zahrnuto vybavení, jednotlivých pokojů. Kalkulace jednotlivých pokojů je však pro potřeby výpočtu odpisů uvedena níže.

Nákup pozemku/stavební parcely

Pro tento podnikatelský plán byl vybrán stavební pozemek v obci Milovice o výměře 3 209 m² za cenu **3,3 mil. Kč**.

Nákup vybavení

Základní vybavení jako je osvětlení a podlahové krytiny jsou již započítány ve výstavbě budovy. Dále je pak nutné pořízení vybavení pokojů, které je uvedené v kapitole 4.4.2. Předpokládané ceny byly stanoveny na základě průzkumu trhu z cen veřejně dostupných.

Pro lepší orientaci byly stanoveny celkové náklady za vybavení jednotlivých typů pokojů a nebytových místností.

Tabulka 16 Náklady na vybavení domova pro seniory

	Cena vybavení	Celkem
Jednolůžkový pokoj (20x)	45 000 Kč	900 000 Kč
Jednolůžkový pokoj – nadstandard (10x)	55 000 Kč	550 000 Kč
Dvoulůžkový pokoj (14x)	80 000 Kč	1 120 000 Kč

Sesterna	80 000 Kč	80 000 Kč
Rehabilitační centrum	100 000 Kč	100 000 Kč
Wellness	150 000 Kč	150 000 Kč
Tělocvična	150 000 Kč	150 000 Kč
Prádelna	100 000 Kč	100 000 Kč
Sklady (3x)	5 000 Kč	15 000 Kč
Šatna (4x)	5 000 Kč	20 000 Kč
Kuchyně + jídelna	1 500 000 Kč	1 500 000 Kč
Počítačová učebna	500 000 Kč	500 000 Kč
Společenská místnost	70 000 Kč	70 000 Kč
Dílny	60 000 Kč	60 000 Kč
Kavárna	Bude pronajímána externímu dodavateli, který zajistí vybavení	
Kancelář	60 000 Kč	60 000 Kč
Recepce	40 000 Kč	40 000 Kč
Celkem		5 415 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové počáteční náklady na výstavbu, pořízení stavebního pozemku a komplexní vybavení domova pro seniory, včetně náklady na zřízení webových stránek a tisk letáčků (23 000,- Kč) se předpokládají ve výši **71 823 000 Kč**.

4.9.2 Měsíční provozní náklady

Nejvýznamnější složkou provozních nákladů jsou mzdové náklady, které jsou blíže popsány v kapitole 4.7.2 *Mzdové náklady*. Celkové mzdové náklady domova pro seniory SENIOR TIME, s.r.o. budou činit přibližně **523 940 Kč/měsíc**.

Dále je však nutné počítat s ostatními náklady, které jsou vyčísleny v tabulce č. 17. U stravování je počítáno s plnou obsazeností, tedy 58 osob x 65 Kč/den.

Tabulka 17 Měsíční náklady na provoz domova pro seniory

	Náklady na provoz/měsíc
Energie	40 000 Kč
Stravování	113 100 Kč
Správa webových stránek	6 000 Kč
Poplatky za telefon + internet	3 000 Kč
Spotřební (kancelářský) a zdravotnický materiál	10 000 Kč
Náklady na údržbu	3 000 Kč
Pojištění	1 500 Kč
Ostatní náklady	5 000 Kč
Mzdové náklady	523 940 Kč
Celkem	705 540 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Celkový odhad měsíčních provozních nákladů činí **705 600,-Kč /měsíc**.

4.9.3 Bankovní úvěr

Pro zahájení podnikání je nutné zajištění dostatečné výše finančních prostředků. Odborný odhadce stanovil náklady na výstavbu budovy včetně nákupu vybavení ve výši 68,5 mil Kč. Dále pak byly stanoveny další počáteční náklady (nákup pozemku a náklady na zřízení webových stránek domova pro seniory). Celkové pořizovací náklady tak činí **71 823 000 Kč**.

Dále do finančních prostředků potřebných pro zahájení podnikatelské činnosti je nutné započítat provozní náklady do doby, než bude zabezpečeno financování těchto provozních nákladů z tržeb domova. Proto do finančních prostředků potřebných pro zahájení podnikatelské činnosti budou započítány provozní náklady za 1 čtvrtletí (**2 116 800 Kč**). Celkem tedy bude nutné zajistit bankovní úvěr ve výši **70 mil. Kč**, protože základní kapitál, který bude do společnosti vložen majitelkami, činí 4 mil. Kč.

Dle informací veřejně dostupných většina bankovních institucí stanovuje úrokovou míru individuálně dle daného projektu a aktuální situace. Pouze SBERBANK CZ na svých webových stránkách uvádí základní sazbu investičního úvěru pro malé a střední podniky.

Tato sazba je stanovena na 3,50 % p.a.⁴³ Jedná se však o základní sazbu, která se rovněž upravuje individuálně. Proto pro potřeby této diplomové práce bude počítáno s 5 % p.a. úrokovou mírou.

Tabulka 18 Přehled investičního úvěru

Celková výše investičního úvěru	70 000 000 Kč
Roční úroková míra (p.a.)	5 %
Doba splácení	30 let
Interval splácení	měsíční
Výše měsíční splátky	375 775,14 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Výše měsíční splátky bude činit **375 775,14 Kč**. Detailní splátkový kalendář tohoto investičního úvěru je uveden v příloze č. 4 této diplomové práce.

4.9.4 Odhad tržeb podniku

V odhadovaných tržbách jsou započítány příjmy od klientů za stravování, ubytování, ostatní služby a příspěvky na péči. Již v předchozích kapitolách jsou uvedeny přesné výpočty stanovených výší úhrad. V tabulce č. 18 je počítáno s:

- Ubytování – standardní pokoj v průměru za 6 000,- Kč/osobu/měsíc, nadstandardní pokoj 10 900 Kč/osobu/měsíc
- Stravování – 4 575 Kč/osobu/měsíc
- Ostatní služby – 9 150 Kč/osobu/měsíc
- Příspěvek na péči – 7 000 Kč/osobu/měsíc

⁴³ Úrokové podmínky vkladů a úvěrů. *SBERBANK CZ* [online]. [cit. 2017-02-26]

Tabulka 19 Odhad tržeb domova pro seniory SENIOR TIME, s.r.o.

Obsazenost	Ubytování	Stravování	Ostatní služby	Příspěvek na péči	Celkové příjmy / měsíc
38 (65 %)	269 600 Kč	173 850 Kč	347 700 Kč	269 000 Kč	1 060 150 Kč
42 (72 %)	293 600 Kč	192 150 Kč	384 300 Kč	294 000 Kč	1 164 050 Kč
46 (79 %)	317 600 Kč	210 450 Kč	420 900 Kč	322 000 Kč	1 270 950 Kč
50 (86 %)	341 600 Kč	228 750 Kč	457 500 Kč	350 000 Kč	1 377 850 Kč
54 (93 %)	365 600 Kč	247 050 Kč	494 100 Kč	378 000 Kč	1 484 750 Kč
58 (100 %)	389 600 Kč	265 350 Kč	530 700 Kč	406 000 Kč	1 591 650 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Maximální výše příjmů domova při seniory při plné obsazenosti dosáhne **1 591 650 Kč**.

Pokud nebude domov pro seniory dlouhodobě plně obsazen, je možné volné pokoje využít například k poskytování odlehčovacích služeb.

4.9.5 Finanční zhodnocení – predikce variant

Tabulka 20 Finanční zhodnocení podnikatelského projektu

	Pesimistická varianta	Realistické varianty		Optimistická varianta
	72% obsazenost	79 % obsazenost	86 % obsazenost	100 % obsazenost
Provozní náklady	- 682 200,00 Kč	- 682 200,00 Kč	- 690 000,00 Kč	- 705 600,00 Kč
Splátka úvěru	- 375 775,14 Kč	- 375 775,14 Kč	- 375 775,14 Kč	- 375 775,14 Kč
Výnosy	1 151 450,00 Kč	1 270 950,00 Kč	1 377 850,00 Kč	1 951 250,00 Kč
Zisk/ztráta	93 474,86Kč	212 974,86 Kč	312 074,86 Kč	869 874,86 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 20 je vidět, že podnikatelský plán je velmi závislý na obsazenost domova pro seniory. V této tabulce jsou již započítány měsíční splátky úvěru, z kterého budou hrazeny počáteční náklady.

Optimistická varianta

Při stanovování předpokládaných provozních nákladů i úrokové míry byly stanoveny vyšší hodnoty a je vysoce pravděpodobné, že měsíční provozní náklady i měsíční splátky budou nižší, než jsou stanoveny v tomto finančním plánu. V této variantě je však počítáno s plnou obsazeností domova pro seniory. Příspěvek na péči všech klientů bude ve výši míry závislosti IV, tedy 13 200,- Kč/osoba/měsíc.

Pesimistická varianta

U této varianty je počítáno s velmi nízkou vytížeností domova pro seniory, příspěvky na péči jsou počítány v průměrné hodnotě pouze 6 000 Kč/osoba/měsíc. V tomto případě jsou počítány mzdové náklady na personál, který je potřebný při plné obsazenosti. V případě této varianty je provoz domova pro seniory ztrátový.

Realistická varianta

V tomto případě je počítáno s reálným vytížením domova pro seniory vzhledem k poptávce na trhu. Počítáno je s obsazeností v rozmezí 79 - 86 % a průměrným příspěvkem na péči, tedy 6 700,- Kč/osoba/měsíc. Výnosy u této varianty se pohybují v rozmezí 212 – 312 tis. Kč/měsíc. Průměrné výnosy tedy činí 262 000,- Kč/měsíc, respektive 3 144 000,- Kč/ rok. Při aktuální situaci, kdy poptávka výrazně převyšuje nabídku je však reálné počítat, že po 2. roce fungování domova pro seniory, kdy si již získá svou klientelu a goodwill, bude reálné počítat s obsazeností alespoň 85 % (tržby 312 tis. Kč/měsíc, 3,74 mil. Kč/rok).

4.9.6 Odpisy

Společnost SENIOR TIME, s.r.o. bude účtovat odpisy ve výši daňových odpisů. Movitým majetkem bude zařízení domova pro seniory, které se řadí do 2. odpisové skupiny. Celková hodnota tohoto majetku je 5 415 000,- Kč. Majetek bude odepisován 5 let, v prvním roce bude využit koeficient 11 a pro další roky bude počítáno s koeficientem 22,25.

Tabulka 21 Odpisy - samostatné movité věci

	Výše ročního odpisu
1. rok	595 650,00 Kč
2. rok	1 204 837,50 Kč
3. rok	1 204 837,50 Kč
4. rok	1 204 837,50 Kč
5. rok	1 204 837,50 Kč
Celkem	5 415 000,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Dále do odpisů bude zahrnuta samotné budova domova pro seniory, která má pořizovací hodnotu 68,5 mil. Kč. Doba odepisování je stanovena na 30 let a koeficient v prvním roce bude 1,4 a v dalších letech bude počítáno s koeficientem 3,4.

Tabulka 22 Odpisy -budova

	Výše ročního odpisu
1. rok	883 190,00 Kč
2. - 30 rok	2 144 890,00 Kč
Celkem	63 085 000,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

4.9.7 Hodnocení efektivity investic

Na základě výsledků, které byly získány při zpracování finančního plánu, je nyní možné zhodnotit efektivnost této investice.

Cash-flow

Tabulka 23 Výpočet cash-flow

	Výnosy/rok	Náklady/rok	CASH-FLOW
1. rok	11 455 500,00 Kč	12 695 701,68 Kč	- 1 240 201,68 Kč
2. rok	14 938 615,08 Kč	12 695 701,68 Kč	2 242 913,40 Kč
3. rok	15 085 800,00 Kč	12 789 301,68 Kč	2 296 498,32 Kč
4. rok	16 354 200,00 Kč	12 789 301,68 Kč	3 564 898,32 Kč
5. rok	19 099 800,00 Kč	12 979 501,68 Kč	6 120 298,32 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Cash-flow je oproti zisku společnosti výrazně vyšší a to v důsledku, že do nákladů nejsou započítány odpisy. Z tabulky č. 23 je zjevné, že v prvním roce je cash-flow záporné, ale již od druhého roku je hodnota cash-flow kladná.

Čistá současná hodnota

Tento ukazatel je počítán na prvních 5 let na základě výpočtů cash-flow a diskontní sazby, která je stanovována Českou národní bankou. Aktuální **diskontní sazba** je stanovena na **0,05 %**. Tato hodnota a hodnoty cash-flow byly dosazeny do vzorce:

$$NPV = \sum_0^t \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

Čistá současná hodnota investice (ČSH) = **11 957 444,97 Kč**.

Čistá současná hodnota je vyšší než hodnota 0 a z tohoto důvodu je možné investici hodnotit jako přijatelnou, která již po 5-ti letech přinese určitou míru výnosu.

5 Zhodnocení výsledků a doporučení

Podnikatelský plán je zpracován na výstavbu domova pro seniory ve Středočeském kraji. Jedná se o oblast poskytování sociálních služeb seniorům, což je v současné době jedno z nejaktuálnějších témat.

Z výsledků analýzy makroprostředí je patrné, že populace České republiky neustále stárne, tedy klesá počet osob v produktivním věku a narůstá počet seniorů (osob ve věku 65+). Další významnou informací vycházející z této analýzy jsou statistické údaje, že poptávka po domovech pro seniory výrazně převyšuje nabídku. V roce 2015 byla celková kapacita domovů pro seniory ve Středočeském kraji 5 113, počet neuspokojených žádostí o poskytnutí sociální služby v domovech pro seniory dosáhl téměř 8 700. Z těchto údajů lze konstatovat, že v roce 2015 i při zdvojnásobení celkové kapacity by nebyly uspokojeny všechny žádosti o poskytnutí sociální služby v domovech pro seniory.

Z ekonomické oblasti analýzy makroprostředí vyplynulo, že základní i procentní výměra starobního důchodu se neustále zvyšuje a navíc v roce 2016 vláda České republiky schválila nová pravidla pro výpočet valorizace od roku 2017. Podle této novely může vláda do určité míry zvyšovat důchody bez souhlasu Parlamentu. V roce 2015 činil průměrný měsíční starobní důchod již 11 363 Kč. Ačkoli se však průměrná výše starobního důchodu neustále zvyšuje, nejsou důchody dostatečně vysoké, aby pokryly komplexní náklady za služby poskytované soukromými domovy pro seniory.

Analýza konkurence potvrdila, že domovy pro seniory, které se nacházejí ve Středočeském kraji v okrese Nymburk, jsou plně obsazeny a v databázi žadatelů všech pěti konkurentů je téměř 350 osob. Všichni tito žadatelé mohou být potencionálními klienty nového domova pro seniory SENIOR TIME, s.r.o. Porovnávané domovy pro seniory jsou však státní a jsou jim poskytovány státní příspěvky na provoz, z tohoto důvodu je jejich průměrná cena za ubytování, stravování a poskytování sociálních služeb 13 tis. Kč. V pozorovaném regionu se nachází také Senior Park Sokoleč, který seniorům nabízí pouze ubytování (průměrná cena 12 150 Kč). Stravování a poskytování sociálních služeb je účtováno individuálně na základě přání a potřeb klientů. Nejedná se tedy o domov pro seniory.

Hlavní konkurenční výhodou nového domova pro seniory SENIOR TIME, s.r.o. bude nabídka kvalitních služeb, moderního vybavení pokojů i zdravotních a rehabilitačních zařízení, které si státní domovy pro seniory nemohou dovolit. Hlavní nevýhodou však bude

vyšší cena oproti státním zařízením. Cílovou skupinou tedy budou náročnější klienti, kteří dají přednost kvalitní službě a ubytování nad cenou. Domov bude nabízet jednolůžkové i dvoulůžkové pokoje a bude rovněž disponovat deseti jednolůžkovými nadstandardními pokoji.

Základem propagace bude zřízení webových stránek, tvorba a distribuce letáčku a v neposlední řadě pak public relations. O výstavbě nového domova pro seniory budou informovány kluby důchodců, poradny pro důchodce, sociální odbory a jiné instituce v okolí. Letáčky budou rovněž předány na obecní úřady a do nemocnic v okrese Nymburk. Webové stránky budou průběžně aktualizovány a budou tam vkládány tiskové zprávy či informace o aktuálním dění v domově pro seniory (např.: fotoreporty). Cílem webových stránek bude především oslovení rodin osob v důchodovém věku.

Místem pro výstavbu domova pro seniory byla zvolena obec Milovice. Zvolený stavební pozemek se nachází na kraji obce v klidné části. Je zde dobrá dostupnost z Lysé nad Labem i hlavního města Prahy. Na pozemku budou vybudovány i vlastní parkovací místa pro případné návštěvy rodinných příslušníků a blízkých osob. Pro tyto setkání budou moci klienti využívat kavárnu s terasou umístěnou ve 3. patře budovy nebo venkovní posezení u fontány.

Dalším pozitivním faktorem tohoto podnikatelského plánu je vytvoření nových 21 pracovních pozic. Mezi ně budou patřit především zdravotní sestry a pečovatelky, které budou zajišťovat klientům 24hodinovou péči/7 dní v týdnu. Do domova pro seniory SENIOR TIME, s.r.o. bude docházet rehabilitační pracovník, který se bude klientům věnovat individuálně.

Jedním z rizik tohoto podnikatelského plánu je nezajištění dostatečné množství finančních prostředků pro zahájení podnikatelské činnosti. Toto riziko však nenesé žádné finanční dopady, protože pokud nebudou zajištěny finanční prostředky, nebude zahájena výstavba. Nejvýznamnějším rizikem tedy na základě hodnocení rizik i podle finančního plánu je nedostatečná obsazenost. Předpokládané provozní náklady domova a případné splátky investičního úvěru jsou velmi vysoké, pokud nebude zajištěna alespoň 65% obsazenost domova, bude provozování tohoto zařízení ztrátové. V případě dlouhodobých problémů s obsazeností domova pro seniory je však možné rozšíření poskytovaných služeb například o odlehčovací služby, aby byly využity volné pokoje.

Celkově z finančního hlediska lze tento podnikatelský plán hodnotit jako vysoce finančně náročný nejen při zajištění finančních prostředků na zahájení podnikatelské činnosti, ale i na samotný provoz. Pokud však domov pro seniory SENIOR TIME, s.r.o. získá dobrou pověst a dostatečný počet klientů, může tento projekt zajistit nové pracovní pozice v okrese i dostatečný zisk pro majitelky domova případně pro další investory. Čistá současná hodnota investice je **11 957 444,97 Kč** (v případě výpočtu pro následujících 5 let). Jedná se o velmi pozitivní ukazatel pro potenciálního investora, ať už se bude jednat o banku (poskytovatel investičního úvěru), či jinou právnickou osobu.

Majitelky se však mohou rozhodnout stát registrovaným poskytovatelem tohoto typu zařízení. Bylo by nutné dodržování určitých standardů (např. maximální výše cen, kvalita pokojů, atd.), se kterými je však již v tomto podnikatelském plánu počítáno, avšak domov pro seniory by mohl pobírat státní dotace na provoz domova. Výše těchto dotací by nebyla tak vysoká jako pobírají státní domovy pro seniory, ale tyto dotace by mohly částečně kompenzovat případnou nedostatečnou poptávku, případně by bylo možné snížení cen za poskytované služby.

6 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo vypracování podnikatelského plánu na výstavbu nového domova pro seniory. Pro účely této diplomové práce byla jako právní forma nového domova pro seniory zvolena společnost s ručením omezeným (s.r.o.). Dále pak při zpracování podnikatelského plánu bylo postupováno podle literární rešerše.

Na základě prvotního průzkumu před zahájením psaní diplomové práce bylo zjištěno, že výše úhrad za poskytované služby státními domovy pro seniory se pohybují v rozmezí 10 – 14 tis. Kč/měsíc, zatímco výše úhrad u soukromých domovů je v rozmezí 18 – 30 tis. Kč/měsíc. Tento velký rozdíl je způsoben především tím, že státní domovy pro seniory pobírají státní příspěvky na provoz, které jim pokryjí většinu nákladů a mohou nabízet své služby za výrazně nižší ceny. Soukromé domovy pro seniory však mohou klientům nabídnout lepší vybavení pokojů, modernější zdravotnické a rehabilitační zařízení, širší škálu aktivizačních služeb. Státní zařízení se snaží své ubytovací zařízení pro seniory zlepšovat, ale nemají dostatek finančních prostředků pro moderní vybavení a ve většině případů nabízejí ubytování ve vícelůžkových pokojích s nedostatkem soukromí pro klienty. Celkově ubytování v soukromých domovech pro seniory je určeno spíše pro klienty, kteří dávají přednost kvalitě za vyšší cenu.

První částí zpracování podnikatelského plánu bylo zpracování analýzy trhu a to makroprostředí (SLEPT analýza) i mikroprostředí (Porterův model pěti konkurenčních sil). Z těchto analýz vyplynulo, že populace České republiky neustále stárne, počet osob v důchodovém věku 65+ se neustále zvyšuje, zatímco počet osob v produktivním věku (15 – 64 let) se neustále snižuje. Toto potvrzuje i ukazatel, že poptávka po službách nabízených domovy pro seniory výrazně převyšuje nabídku. Například ve Středočeském kraji jsou domovy pro seniory plně obsazeny a v roce 2015 dosáhl počet neuspokojených žádostí o poskytnutí sociální služby v domovech pro seniory hodnoty téměř 8 700. Tito lidé by mohli být potencionálními klienty nového domova pro seniory SENIOR TIME, s.r.o.

Pořizovací náklady na zahájení podnikatelské činnosti jsou vysoké, avšak pokud by se domovu pro seniory nepodařilo získat investiční úvěr od banky, je možné oslovit případného investora. Zapojení investora však není pro budoucí majitelky výhodné, protože by mu museli poskytnout částečný podíl společnosti a podíl na zisku.

Další výhodou nového domova pro seniory je vytvoření nových 21 pracovních pozic ve Středočeském kraji. S tím souvisí i riziko nedostatečně kvalifikovaného personálu. Jelikož si nový domov pro seniory SENIOR TIME, s.r.o. zakládá především na kvalitních službách, je nutné při výběru nových zaměstnanců dbát nejen na jejich odborné vzdělání, ale i praxi a především příjemné vystupování. Zaměstnanci domova pro seniory musí vytvářet příjemné prostředí pro klienty.

Výsledkem finančních analýz a zhodnocením nejvýznamnějších rizik vyplynulo, že nejdůležitějším kritériem, které ovlivní úspěšnost tohoto podnikatelského plánu je zajištění dostatečné obsazenosti domova pro seniory. Pro zajištění ziskovosti provozu je nutné zajištění alespoň 65 % obsazenosti (38 klientů). Toto riziko je však možné částečně eliminovat rozšířením nabízených služeb o odlehčovací služby. Jedná se o krátkodobé ubytování osob se sníženou soběstačností, o které je pečováno v domácím prostředí, za účelem umožnění nezbytného odpočinku pečujícím osobám. Rozšířením portfolia o tento typ služby by zvýšilo tržby domova a byly by tak využity případné volné pokoje.

7 Seznam použitých zdrojů

Knížní zdroje:

- DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku: učební texty pro inženýrské studium*. Dot. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. ISBN 80-7079-713-4.
- DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.
- DVOŘÁK, Tomáš. *Společnost s ručením omezeným*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. Vědecké monografie (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7478-633-4.
- FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. Brno: Computer Press, 2008. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-2183-2.
- FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.
- KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Brno: Computer Press, 2005. Praxe podnikatele. ISBN 80-251-0592-X.
- KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, c2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
- MALACH, Antonín. *Jak podnikat po vstupu do EU*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-0906-6.
- MALÍKOVÁ, Eva. *Péče o seniory v pobytových sociálních [sic] zařízeních*. Praha: Grada, 2011. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3148-3.
- MATOUŠEK, Oldřich. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-310-9.
- MATOUŠEK, Oldřich. *Základy sociální práce*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-331-4.
- PINSON, Linda. *Anatomy of a business plan: the step-by-step guide to building your business and securing your company's future*. 7th ed. Tustin, CA: Out of Your Mind..and Into the Marketplace, c2008. ISBN 0944205372.
- SLÁDEK, Miloš. *Inspekce kvality v rezidenčních zařízeních sociálních služeb - etické aspekty*. V Praze: FHS UK, 2013. ISBN 978-80-87398-37-1.

- TETŘEVOVÁ, Liběna. *Veřejný a podnikatelský sektor*. Praha: Professional Publishing, 2009. ISBN 978-80-86946-90-0.
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2409-6.

Zákony:

- Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách.
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů

Internetové zdroje:

- Jaký je postup založení s.r.o. v roce 2015 a 2016? *Business-web.cz* [online]. 2015 [cit. 2017-01-04]. Dostupné z: <https://www.business-web.cz/jaky-je-postup-zalozeni-s-r-o-v-roce-2015-a-2016/>
- Prodej stavebního pozemku, Milovice. *SREALITY.cz* [online]. [cit. 2017-02-24]. Dostupné z: <https://www.sreality.cz/detail/prodej/pozemek/bydleni/milovice-milovice-tresnova/3769426268#img=0&fullscreen=false>
- Průměrná roční míra inflace v letech 1994 - 2016. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-02-24]. https://www.czso.cz/csu/czso/2-inflace_1994_
- Průměrná výše starobního důchodu v České republice. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-02-22]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cr_od_roku_1989_duchod
- Statistická ročenka Středočeského kraje 2016. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-02-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-stredoceskeho-kraje-2016>
- SWOT analýza. *Vlastní cesta* [online]. [cit. 2017-02-16]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/swot-analyza/>

- Úrokové podmínky vkladů a úvěrů. *SBERBANK CZ* [online]. [cit. 2017-02-26]. Dostupné z: <https://www.sberbankcz.cz/urokove-podminky>
- Vybrané údaje o sociálním zabezpečení - 2015. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-02-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vybrane-udaje-o-socialnim-zabezpeceni-2015>
- Vývoj obyvatelstva České republiky 2015. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-02-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-obyvatelstva-ceske-republiky>
- Základní výměra důchodů. *Duchody-duchodci.cz* [online]. [cit. 2017-02-21]. Dostupné z: <http://www.duchody-duchodci.cz/zakladni-vymera-duchodu.php>
- Založení společnosti s ručením omezeným. *Portal.pohoda.cz* [online]. 2016 [cit. 2017-01-15]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/chci-zacit-podnikat/zalozeni-spolecnosti-s-rucenim-omezenym/>

Jiné odborné zdroje

- ŽÁK, Ondřej. *Návrh objektu a zpracování projektové dokumentace*. Plzeň, 2014. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Vedoucí práce Ing. Hana Staňková.

8 Přílohy

Příloha č. 1

Tabulka 24 Vývoj počtu obyvatel ČR (v tis.)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Celkový počet obyvatel	10 251,1	10 287	10 381	10 468	10 507	10 532,8	10 505,4	10 516,1	10 512,4	10 538,3	10 553,8
Počet obyvatel ve věku 0-14 (děti)	1 501,3	1 480	1 477	1 480	1 494	1 518,1	1 541,2	1 560,3	1 577,5	1 601,0	1 623,7
Počet obyvatel ve věku 15-64	7 293,4	7 325	7 391	7 431	7 414	7 378,8	7 262,8	7 188,2	7 109,4	7 056,8	6 997,7
Počet obyvatel ve věku 65+ (senioři)	1 456,4	1 482	1 513	1 556	1 599	1 635,8	1 701,4	1 767,6	1 825,5	1 880,4	1 932,4

Zdroj: Český statistický úřad

Tabulka 25 Vývoj počtu obyvatel ČR (v %)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Počet obyvatel ve věku 0-14 (děti)	14,6 %	14,4 %	14,2 %	14,1 %	14,2 %	14,4 %	14,7 %	14,8 %	15,0 %	15,2 %	15,4 %
Počet obyvatel ve věku 15-64	71,1 %	71,2 %	71,2 %	71,0 %	70,6 %	70,1 %	69,1 %	68,4 %	67,6 %	67,0 %	66,3 %
Počet obyvatel ve věku 65+ (senioři)	14,2 %	14,4 %	14,6 %	14,9 %	15,2 %	15,5 %	16,2 %	16,8 %	17,4 %	17,8 %	18,3 %

Zdroj: Český statistický úřad

Příloha č. 2

Tabulka 26 Vývoj výše starobního důchodu v ČR (v Kč)

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Průměrný starobní důchod	3 388	3 797	4 610	5 148	5 576	5 910	6 292	6 808	6 833	7 075	7 270
Muži	-	-	-	5 689	6 174	6 557	6 988	7 595	7 622	7 902	8 133
Ženy	-	-	-	4 687	5 087	5 391	5 735	6 196	6 213	6 429	6 600
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Průměrný starobní důchod	7 744	8 187	8 747	9 638	10 045	10 123	10 552	10 778	10 970	11 090	11 363
Muži	8 662	9 157	9 784	10 715	11 175	11 240	11 700	11 948	12 150	12 274	12 566
Ženy	7 030	7 431	7 938	8 784	9 133	9 189	9 584	9 782	9 955	10 065	10 316

Zdroj: Český statistický úřad

Příloha č. 3

Tabulka 27 Míra inflace v ČR

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Míra inflace	4,7 %	1,8 %	0,1 %	2,8 %	1,9 %	2,5 %	2,8 %	6,3 %	1,0 %	1,5 %	1,9 %	3,3 %	1,4 %	0,4 %	0,3 %	0,7 %

Zdroj: Český statistický úřad

Příloha č. 4

Tabulka 28 Splátkový kalendář

Rok	Splátka	Výše splátky	Úrok	Úmor	Úvěr
1	1	375 775,14	291 666,67	84 108,47	69 915 891,53
	2	375 775,14	291 316,21	84 458,92	69 831 432,61
	3	375 775,14	290 964,30	84 810,83	69 746 621,78
	4	375 775,14	290 610,92	85 164,21	69 661 457,56
	5	375 775,14	290 256,07	85 519,06	69 575 938,50
	6	375 775,14	289 899,74	85 875,39	69 490 063,11
	7	375 775,14	289 541,93	86 233,21	69 403 829,90
	8	375 775,14	289 182,62	86 592,51	69 317 237,39
	9	375 775,14	288 821,82	86 953,31	69 230 284,08
	10	375 775,14	288 459,52	87 315,62	69 142 968,46
	11	375 775,14	288 095,70	87 679,43	69 055 289,02
	12	375 775,14	287 730,37	88 044,77	68 967 244,26
2	13	375 775,14	287 363,52	88 411,62	68 878 832,64
	14	375 775,14	286 995,14	88 780,00	68 790 052,64
	15	375 775,14	286 625,22	89 149,92	68 700 902,72
	16	375 775,14	286 253,76	89 521,37	68 611 381,35
	17	375 775,14	285 880,76	89 894,38	68 521 486,97
	18	375 775,14	285 506,20	90 268,94	68 431 218,03
	19	375 775,14	285 130,08	90 645,06	68 340 572,97
	20	375 775,14	284 752,39	91 022,75	68 249 550,22
	21	375 775,14	284 373,13	91 402,01	68 158 148,21
	22	375 775,14	283 992,28	91 782,85	68 066 365,36
	23	375 775,14	283 609,86	92 165,28	67 974 200,07
	24	375 775,14	283 225,83	92 549,30	67 881 650,77
3	25	375 775,14	282 840,21	92 934,92	67 788 715,85
	26	375 775,14	282 452,98	93 322,15	67 695 393,69
	27	375 775,14	282 064,14	93 711,00	67 601 682,70
	28	375 775,14	281 673,68	94 101,46	67 507 581,24
	29	375 775,14	281 281,59	94 493,55	67 413 087,69
	30	375 775,14	280 887,87	94 887,27	67 318 200,42
	31	375 775,14	280 492,50	95 282,63	67 222 917,79
	32	375 775,14	280 095,49	95 679,65	67 127 238,14
	33	375 775,14	279 696,83	96 078,31	67 031 159,83
	34	375 775,14	279 296,50	96 478,64	66 934 681,20
	35	375 775,14	278 894,50	96 880,63	66 837 800,56
	36	375 775,14	278 490,84	97 284,30	66 740 516,26
4	37	375 775,14	278 085,48	97 689,65	66 642 826,61
	38	375 775,14	277 678,44	98 096,69	66 544 729,92
	39	375 775,14	277 269,71	98 505,43	66 446 224,49
	40	375 775,14	276 859,27	98 915,87	66 347 308,62
	41	375 775,14	276 447,12	99 328,02	66 247 980,61
	42	375 775,14	276 033,25	99 741,88	66 148 238,72
	43	375 775,14	275 617,66	100 157,47	66 048 081,25
	44	375 775,14	275 200,34	100 574,80	65 947 506,45
	45	375 775,14	274 781,28	100 993,86	65 846 512,59
	46	375 775,14	274 360,47	101 414,67	65 745 097,93

	47	375 775,14	273 937,91	101 837,23	65 643 260,70
	48	375 775,14	273 513,59	102 261,55	65 540 999,15
5	49	375 775,14	273 087,50	102 687,64	65 438 311,51
	50	375 775,14	272 659,63	103 115,50	65 335 196,00
	51	375 775,14	272 229,98	103 545,15	65 231 650,85
	52	375 775,14	271 798,55	103 976,59	65 127 674,26
	53	375 775,14	271 365,31	104 409,83	65 023 264,43
	54	375 775,14	270 930,27	104 844,87	64 918 419,57
	55	375 775,14	270 493,41	105 281,72	64 813 137,84
	56	375 775,14	270 054,74	105 720,40	64 707 417,45
	57	375 775,14	269 614,24	106 160,90	64 601 256,55
	58	375 775,14	269 171,90	106 603,23	64 494 653,32
	59	375 775,14	268 727,72	107 047,41	64 387 605,90
	60	375 775,14	268 281,69	107 493,44	64 280 112,46
6	61	375 775,14	267 833,80	107 941,33	64 172 171,13
	62	375 775,14	267 384,05	108 391,09	64 063 780,04
	63	375 775,14	266 932,42	108 842,72	63 954 937,32
	64	375 775,14	266 478,91	109 296,23	63 845 641,09
	65	375 775,14	266 023,50	109 751,63	63 735 889,45
	66	375 775,14	265 566,21	110 208,93	63 625 680,52
	67	375 775,14	265 107,00	110 668,13	63 515 012,39
	68	375 775,14	264 645,88	111 129,25	63 403 883,14
	69	375 775,14	264 182,85	111 592,29	63 292 290,85
	70	375 775,14	263 717,88	112 057,26	63 180 233,59
	71	375 775,14	263 250,97	112 524,16	63 067 709,43
	72	375 775,14	262 782,12	112 993,01	62 954 716,42
7	73	375 775,14	262 311,32	113 463,82	62 841 252,60
	74	375 775,14	261 838,55	113 936,58	62 727 316,01
	75	375 775,14	261 363,82	114 411,32	62 612 904,69
	76	375 775,14	260 887,10	114 888,03	62 498 016,66
	77	375 775,14	260 408,40	115 366,73	62 382 649,93
	78	375 775,14	259 927,71	115 847,43	62 266 802,50
	79	375 775,14	259 445,01	116 330,13	62 150 472,37
	80	375 775,14	258 960,30	116 814,83	62 033 657,54
	81	375 775,14	258 473,57	117 301,56	61 916 355,98
	82	375 775,14	257 984,82	117 790,32	61 798 565,66
	83	375 775,14	257 494,02	118 281,11	61 680 284,54
	84	375 775,14	257 001,19	118 773,95	61 561 510,59
8	85	375 775,14	256 506,29	119 268,84	61 442 241,75
	86	375 775,14	256 009,34	119 765,80	61 322 475,96
	87	375 775,14	255 510,32	120 264,82	61 202 211,14
	88	375 775,14	255 009,21	120 765,92	61 081 445,21
	89	375 775,14	254 506,02	121 269,11	60 960 176,10
	90	375 775,14	254 000,73	121 774,40	60 838 401,70
	91	375 775,14	253 493,34	122 281,80	60 716 119,90
	92	375 775,14	252 983,83	122 791,30	60 593 328,60
	93	375 775,14	252 472,20	123 302,93	60 470 025,66
	94	375 775,14	251 958,44	123 816,70	60 346 208,97
	95	375 775,14	251 442,54	124 332,60	60 221 876,37
	96	375 775,14	250 924,48	124 850,65	60 097 025,72

9	97	375 775,14	250 404,27	125 370,86	59 971 654,86
	98	375 775,14	249 881,90	125 893,24	59 845 761,62
	99	375 775,14	249 357,34	126 417,80	59 719 343,82
	100	375 775,14	248 830,60	126 944,54	59 592 399,28
	101	375 775,14	248 301,66	127 473,47	59 464 925,81
	102	375 775,14	247 770,52	128 004,61	59 336 921,20
	103	375 775,14	247 237,17	128 537,96	59 208 383,23
	104	375 775,14	246 701,60	129 073,54	59 079 309,69
	105	375 775,14	246 163,79	129 611,35	58 949 698,35
	106	375 775,14	245 623,74	130 151,39	58 819 546,96
	107	375 775,14	245 081,45	130 693,69	58 688 853,27
10	108	375 775,14	244 536,89	131 238,25	58 557 615,02
	109	375 775,14	243 990,06	131 785,07	58 425 829,94
	110	375 775,14	243 440,96	132 334,18	58 293 495,77
	111	375 775,14	242 889,57	132 885,57	58 160 610,20
	112	375 775,14	242 335,88	133 439,26	58 027 170,94
	113	375 775,14	241 779,88	133 995,26	57 893 175,68
	114	375 775,14	241 221,57	134 553,57	57 758 622,11
	115	375 775,14	240 660,93	135 114,21	57 623 507,90
	116	375 775,14	240 097,95	135 677,19	57 487 830,71
	117	375 775,14	239 532,63	136 242,51	57 351 588,20
	118	375 775,14	238 964,95	136 810,19	57 214 778,02
11	119	375 775,14	238 394,91	137 380,23	57 077 397,79
	120	375 775,14	237 822,49	137 952,65	56 939 445,14
	121	375 775,14	237 247,69	138 527,45	56 800 917,70
	122	375 775,14	236 670,49	139 104,65	56 661 813,05
	123	375 775,14	236 090,89	139 684,25	56 522 128,80
	124	375 775,14	235 508,87	140 266,27	56 381 862,54
	125	375 775,14	234 924,43	140 850,71	56 241 011,83
	126	375 775,14	234 337,55	141 437,59	56 099 574,24
	127	375 775,14	233 748,23	142 026,91	55 957 547,33
	128	375 775,14	233 156,45	142 618,69	55 814 928,64
	129	375 775,14	232 562,20	143 212,93	55 671 715,71
12	130	375 775,14	231 965,48	143 809,65	55 527 906,05
	131	375 775,14	231 366,28	144 408,86	55 383 497,19
	132	375 775,14	230 764,57	145 010,56	55 238 486,63
	133	375 775,14	230 160,36	145 614,78	55 092 871,85
	134	375 775,14	229 553,63	146 221,50	54 946 650,35
	135	375 775,14	228 944,38	146 830,76	54 799 819,59
	136	375 775,14	228 332,58	147 442,55	54 652 377,04
	137	375 775,14	227 718,24	148 056,90	54 504 320,14
	138	375 775,14	227 101,33	148 673,80	54 355 646,34
	139	375 775,14	226 481,86	149 293,28	54 206 353,06
	140	375 775,14	225 859,80	149 915,33	54 056 437,73
13	141	375 775,14	225 235,16	150 539,98	53 905 897,75
	142	375 775,14	224 607,91	151 167,23	53 754 730,52
	143	375 775,14	223 978,04	151 797,09	53 602 933,43
	144	375 775,14	223 345,56	152 429,58	53 450 503,85
	145	375 775,14	222 710,43	153 064,70	53 297 439,14
	146	375 775,14	222 072,66	153 702,47	53 143 736,67

	147	375 775,14	221 432,24	154 342,90	52 989 393,77
	148	375 775,14	220 789,14	154 986,00	52 834 407,78
	149	375 775,14	220 143,37	155 631,77	52 678 776,00
	150	375 775,14	219 494,90	156 280,24	52 522 495,77
	151	375 775,14	218 843,73	156 931,40	52 365 564,37
	152	375 775,14	218 189,85	157 585,28	52 207 979,08
	153	375 775,14	217 533,25	158 241,89	52 049 737,19
	154	375 775,14	216 873,90	158 901,23	51 890 835,96
	155	375 775,14	216 211,82	159 563,32	51 731 272,64
	156	375 775,14	215 546,97	160 228,17	51 571 044,47
14	157	375 775,14	214 879,35	160 895,78	51 410 148,69
	158	375 775,14	214 208,95	161 566,18	51 248 582,51
	159	375 775,14	213 535,76	162 239,38	51 086 343,13
	160	375 775,14	212 859,76	162 915,37	50 923 427,76
	161	375 775,14	212 180,95	163 594,19	50 759 833,57
	162	375 775,14	211 499,31	164 275,83	50 595 557,74
	163	375 775,14	210 814,82	164 960,31	50 430 597,43
	164	375 775,14	210 127,49	165 647,65	50 264 949,78
	165	375 775,14	209 437,29	166 337,85	50 098 611,94
	166	375 775,14	208 744,22	167 030,92	49 931 581,02
	167	375 775,14	208 048,25	167 726,88	49 763 854,13
15	168	375 775,14	207 349,39	168 425,74	49 595 428,39
	169	375 775,14	206 647,62	169 127,52	49 426 300,87
	170	375 775,14	205 942,92	169 832,22	49 256 468,66
	171	375 775,14	205 235,29	170 539,85	49 085 928,81
	172	375 775,14	204 524,70	171 250,43	48 914 678,37
	173	375 775,14	203 811,16	171 963,98	48 742 714,40
	174	375 775,14	203 094,64	172 680,49	48 570 033,90
	175	375 775,14	202 375,14	173 399,99	48 396 633,91
	176	375 775,14	201 652,64	174 122,49	48 222 511,42
	177	375 775,14	200 927,13	174 848,01	48 047 663,41
	178	375 775,14	200 198,60	175 576,54	47 872 086,87
	179	375 775,14	199 467,03	176 308,11	47 695 778,76
16	180	375 775,14	198 732,41	177 042,72	47 518 736,04
	181	375 775,14	197 994,73	177 780,40	47 340 955,64
	182	375 775,14	197 253,98	178 521,15	47 162 434,48
	183	375 775,14	196 510,14	179 264,99	46 983 169,49
	184	375 775,14	195 763,21	180 011,93	46 803 157,56
	185	375 775,14	195 013,16	180 761,98	46 622 395,58
	186	375 775,14	194 259,98	181 515,15	46 440 880,43
	187	375 775,14	193 503,67	182 271,47	46 258 608,96
	188	375 775,14	192 744,20	183 030,93	46 075 578,03
	189	375 775,14	191 981,58	183 793,56	45 891 784,47
	190	375 775,14	191 215,77	184 559,37	45 707 225,10
	191	375 775,14	190 446,77	185 328,36	45 521 896,73
	192	375 775,14	189 674,57	186 100,57	45 335 796,17
17	193	375 775,14	188 899,15	186 875,99	45 148 920,18
	194	375 775,14	188 120,50	187 654,64	44 961 265,55
	195	375 775,14	187 338,61	188 436,53	44 772 829,02
	196	375 775,14	186 553,45	189 221,68	44 583 607,33

	197	375 775,14	185 765,03	190 010,11	44 393 597,23
	198	375 775,14	184 973,32	190 801,81	44 202 795,41
	199	375 775,14	184 178,31	191 596,82	44 011 198,59
	200	375 775,14	183 379,99	192 395,14	43 818 803,45
	201	375 775,14	182 578,35	193 196,79	43 625 606,66
	202	375 775,14	181 773,36	194 001,78	43 431 604,89
	203	375 775,14	180 965,02	194 810,12	43 236 794,77
	204	375 775,14	180 153,31	195 621,82	43 041 172,95
18	205	375 775,14	179 338,22	196 436,92	42 844 736,03
	206	375 775,14	178 519,73	197 255,40	42 647 480,63
	207	375 775,14	177 697,84	198 077,30	42 449 403,33
	208	375 775,14	176 872,51	198 902,62	42 250 500,71
	209	375 775,14	176 043,75	199 731,38	42 050 769,32
	210	375 775,14	175 211,54	200 563,60	41 850 205,73
	211	375 775,14	174 375,86	201 399,28	41 648 806,45
	212	375 775,14	173 536,69	202 238,44	41 446 568,00
	213	375 775,14	172 694,03	203 081,10	41 243 486,90
	214	375 775,14	171 847,86	203 927,27	41 039 559,63
	215	375 775,14	170 998,17	204 776,97	40 834 782,66
	216	375 775,14	170 144,93	205 630,21	40 629 152,45
19	217	375 775,14	169 288,14	206 487,00	40 422 665,45
	218	375 775,14	168 427,77	207 347,36	40 215 318,08
	219	375 775,14	167 563,83	208 211,31	40 007 106,77
	220	375 775,14	166 696,28	209 078,86	39 798 027,92
	221	375 775,14	165 825,12	209 950,02	39 588 077,90
	222	375 775,14	164 950,32	210 824,81	39 377 253,08
	223	375 775,14	164 071,89	211 703,25	39 165 549,84
	224	375 775,14	163 189,79	212 585,35	38 952 964,49
	225	375 775,14	162 304,02	213 471,12	38 739 493,37
	226	375 775,14	161 414,56	214 360,58	38 525 132,79
	227	375 775,14	160 521,39	215 253,75	38 309 879,04
	228	375 775,14	159 624,50	216 150,64	38 093 728,40
20	229	375 775,14	158 723,87	217 051,27	37 876 677,14
	230	375 775,14	157 819,49	217 955,65	37 658 721,49
	231	375 775,14	156 911,34	218 863,80	37 439 857,69
	232	375 775,14	155 999,41	219 775,73	37 220 081,96
	233	375 775,14	155 083,67	220 691,46	36 999 390,50
	234	375 775,14	154 164,13	221 611,01	36 777 779,49
	235	375 775,14	153 240,75	222 534,39	36 555 245,10
	236	375 775,14	152 313,52	223 461,61	36 331 783,49
	237	375 775,14	151 382,43	224 392,70	36 107 390,78
	238	375 775,14	150 447,46	225 327,67	35 882 063,11
	239	375 775,14	149 508,60	226 266,54	35 655 796,57
	240	375 775,14	148 565,82	227 209,32	35 428 587,25
21	241	375 775,14	147 619,11	228 156,02	35 200 431,23
	242	375 775,14	146 668,46	229 106,67	34 971 324,56
	243	375 775,14	145 713,85	230 061,28	34 741 263,27
	244	375 775,14	144 755,26	231 019,87	34 510 243,40
	245	375 775,14	143 792,68	231 982,46	34 278 260,95
	246	375 775,14	142 826,09	232 949,05	34 045 311,90

	247	375 775,14	141 855,47	233 919,67	33 811 392,23
	248	375 775,14	140 880,80	234 894,34	33 576 497,89
	249	375 775,14	139 902,07	235 873,06	33 340 624,83
	250	375 775,14	138 919,27	236 855,87	33 103 768,96
	251	375 775,14	137 932,37	237 842,77	32 865 926,20
	252	375 775,14	136 941,36	238 833,78	32 627 092,42
22	253	375 775,14	135 946,22	239 828,92	32 387 263,50
	254	375 775,14	134 946,93	240 828,20	32 146 435,30
	255	375 775,14	133 943,48	241 831,66	31 904 603,64
	256	375 775,14	132 935,85	242 839,29	31 661 764,36
	257	375 775,14	131 924,02	243 851,12	31 417 913,24
	258	375 775,14	130 907,97	244 867,16	31 173 046,07
	259	375 775,14	129 887,69	245 887,44	30 927 158,63
	260	375 775,14	128 863,16	246 911,98	30 680 246,65
	261	375 775,14	127 834,36	247 940,78	30 432 305,88
	262	375 775,14	126 801,27	248 973,86	30 183 332,02
	263	375 775,14	125 763,88	250 011,25	29 933 320,76
23	264	375 775,14	124 722,17	251 052,97	29 682 267,80
	265	375 775,14	123 676,12	252 099,02	29 430 168,78
	266	375 775,14	122 625,70	253 149,43	29 177 019,35
	267	375 775,14	121 570,91	254 204,22	28 922 815,12
	268	375 775,14	120 511,73	255 263,41	28 667 551,72
	269	375 775,14	119 448,13	256 327,00	28 411 224,71
	270	375 775,14	118 380,10	257 395,03	28 153 829,68
	271	375 775,14	117 307,62	258 467,51	27 895 362,17
	272	375 775,14	116 230,68	259 544,46	27 635 817,71
	273	375 775,14	115 149,24	260 625,90	27 375 191,81
	274	375 775,14	114 063,30	261 711,84	27 113 479,97
24	275	375 775,14	112 972,83	262 802,30	26 850 677,67
	276	375 775,14	111 877,82	263 897,31	26 586 780,36
	277	375 775,14	110 778,25	264 996,88	26 321 783,47
	278	375 775,14	109 674,10	266 101,04	26 055 682,44
	279	375 775,14	108 565,34	267 209,79	25 788 472,64
	280	375 775,14	107 451,97	268 323,17	25 520 149,48
	281	375 775,14	106 333,96	269 441,18	25 250 708,30
	282	375 775,14	105 211,28	270 563,85	24 980 144,45
	283	375 775,14	104 083,94	271 691,20	24 708 453,24
	284	375 775,14	102 951,89	272 823,25	24 435 630,00
	285	375 775,14	101 815,12	273 960,01	24 161 669,99
25	286	375 775,14	100 673,62	275 101,51	23 886 568,47
	287	375 775,14	99 527,37	276 247,77	23 610 320,71
	288	375 775,14	98 376,34	277 398,80	23 332 921,91
	289	375 775,14	97 220,51	278 554,63	23 054 367,28
	290	375 775,14	96 059,86	279 715,27	22 774 652,01
	291	375 775,14	94 894,38	280 880,75	22 493 771,25
	292	375 775,14	93 724,05	282 051,09	22 211 720,16
	293	375 775,14	92 548,83	283 226,30	21 928 493,86
	294	375 775,14	91 368,72	284 406,41	21 644 087,45
	295	375 775,14	90 183,70	285 591,44	21 358 496,01
	296	375 775,14	88 993,73	286 781,40	21 071 714,61

	297	375 775,14	87 798,81	287 976,33	20 783 738,28
	298	375 775,14	86 598,91	289 176,23	20 494 562,06
	299	375 775,14	85 394,01	290 381,13	20 204 180,93
	300	375 775,14	84 184,09	291 591,05	19 912 589,88
26	301	375 775,14	82 969,12	292 806,01	19 619 783,87
	302	375 775,14	81 749,10	294 026,04	19 325 757,83
	303	375 775,14	80 523,99	295 251,15	19 030 506,69
	304	375 775,14	79 293,78	296 481,36	18 734 025,33
	305	375 775,14	78 058,44	297 716,70	18 436 308,63
	306	375 775,14	76 817,95	298 957,18	18 137 351,45
	307	375 775,14	75 572,30	300 202,84	17 837 148,61
	308	375 775,14	74 321,45	301 453,68	17 535 694,93
	309	375 775,14	73 065,40	302 709,74	17 232 985,19
	310	375 775,14	71 804,10	303 971,03	16 929 014,16
	311	375 775,14	70 537,56	305 237,58	16 623 776,58
	312	375 775,14	69 265,74	306 509,40	16 317 267,18
27	313	375 775,14	67 988,61	307 786,52	16 009 480,65
	314	375 775,14	66 706,17	309 068,97	15 700 411,69
	315	375 775,14	65 418,38	310 356,75	15 390 054,93
	316	375 775,14	64 125,23	311 649,91	15 078 405,03
	317	375 775,14	62 826,69	312 948,45	14 765 456,58
	318	375 775,14	61 522,74	314 252,40	14 451 204,18
	319	375 775,14	60 213,35	315 561,79	14 135 642,39
	320	375 775,14	58 898,51	316 876,63	13 818 765,77
	321	375 775,14	57 578,19	318 196,95	13 500 568,82
	322	375 775,14	56 252,37	319 522,77	13 181 046,06
	323	375 775,14	54 921,03	320 854,11	12 860 191,94
	324	375 775,14	53 584,13	322 191,00	12 538 000,94
28	325	375 775,14	52 241,67	323 533,47	12 214 467,48
	326	375 775,14	50 893,61	324 881,52	11 889 585,95
	327	375 775,14	49 539,94	326 235,19	11 563 350,76
	328	375 775,14	48 180,63	327 594,51	11 235 756,25
	329	375 775,14	46 815,65	328 959,49	10 906 796,77
	330	375 775,14	45 444,99	330 330,15	10 576 466,62
	331	375 775,14	44 068,61	331 706,53	10 244 760,09
	332	375 775,14	42 686,50	333 088,64	9 911 671,46
	333	375 775,14	41 298,63	334 476,51	9 577 194,95
	334	375 775,14	39 904,98	335 870,16	9 241 324,79
	335	375 775,14	38 505,52	337 269,62	8 904 055,18
	336	375 775,14	37 100,23	338 674,91	8 565 380,27
29	337	375 775,14	35 689,08	340 086,05	8 225 294,22
	338	375 775,14	34 272,06	341 503,08	7 883 791,14
	339	375 775,14	32 849,13	342 926,01	7 540 865,14
	340	375 775,14	31 420,27	344 354,86	7 196 510,27
	341	375 775,14	29 985,46	345 789,68	6 850 720,60
	342	375 775,14	28 544,67	347 230,47	6 503 490,13
	343	375 775,14	27 097,88	348 677,26	6 154 812,87
	344	375 775,14	25 645,05	350 130,08	5 804 682,79
	345	375 775,14	24 186,18	351 588,96	5 453 093,83
	346	375 775,14	22 721,22	353 053,91	5 100 039,92

	347	375 775,14	21 250,17	354 524,97	4 745 514,95
	348	375 775,14	19 772,98	356 002,16	4 389 512,79
30	349	375 775,14	18 289,64	357 485,50	4 032 027,29
	350	375 775,14	16 800,11	358 975,02	3 673 052,27
	351	375 775,14	15 304,38	360 470,75	3 312 581,52
	352	375 775,14	13 802,42	361 972,71	2 950 608,80
	353	375 775,14	12 294,20	363 480,93	2 587 127,87
	354	375 775,14	10 779,70	364 995,44	2 222 132,43
	355	375 775,14	9 258,89	366 516,25	1 855 616,18
	356	375 775,14	7 731,73	368 043,40	1 487 572,78
	357	375 775,14	6 198,22	369 576,92	1 117 995,86
	358	375 775,14	4 658,32	371 116,82	746 879,04
	359	375 775,14	3 112,00	372 663,14	374 215,90
	360	375 775,14	1 559,23	374 215,90	0

Zdroj: vlastní zpracování