

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Podnikatelský projekt – Domov pro seniory

Bc. Vojtěch Podlipný

© 2020 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Vojtěch Podlipný

Hospodářská politika a správa
Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Podnikatelský projekt – Domov pro seniory

Název anglicky

Business Project – Retirement home

Cíle práce

Cílem práce je vytvoření podnikatelského projektu založení domova pro seniory v obci Boskovice s provedením ekonomického zhodnocení a rozhodnutím, zda je realizace podnikatelského projektu za předpokládaných podmínek vhodná či nikoliv. Cílem literární rešerše je vymezení problematiky, která se bezprostředně týká řešeného podnikatelského záměru. Dílčími cíli práce je vypracování strategických analýz, především analýz vnitřního a vnějšího prostředí podniku, které slouží k formulování podnikových strategií a zpracování doprovodných plánů, zejména plánu provozního, marketingového a finančního.

Metodika

Diplomová práce je zaměřena na návrh podnikatelského projektu založení zařízení zaměřeného na poskytování sociálních služeb. Teoretická část bude věnována principům sestavení podnikatelského projektu, metodám hodnocení investičních projektů a problematice daného odvětví.

Další část řeší zpracování podnikatelského projektu založení domova pro seniory v obci Boskovice. Prvotní fází analytické části je vymezení základních charakteristik a specifik podniku a lokality. Další fází je zpracování strategických analýz (analýzy vnitřního a vnějšího prostředí). Strategická analýza je uzavřena SWOT analýzou, která dává do souvislosti podstatné faktory vnitřního a vnějšího prostředí a pomáhá k formulaci strategických cílů.

Doprovodné plány, zejména provozní, marketingový a finanční plán, jsou formulovány na základě studia literárních zdrojů a zjištění ze strategických analýz. Podnikatelský projekt bude formulován včetně definování podstatných východisek projektu, vyhodnocení souvisejících rizik a ekonomického zhodnocení navrženého projektu.

Doporučený rozsah práce

60- 70 stran

Klíčová slova

podnikatelský projekt, sociální služby, domov pro seniory, sociální zařízení, podnikatel, analýza podniku, finanční analýza

Doporučené zdroje informací

FOTR, J. *Jak připravit optimální podnikatelský projekt*. Praha: Eurovia, 1992. ISBN 80-901186-0-7.

FOTR, J. – JURKOVIČOVÁ, G. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-85623-20-.

FOTR, J. – VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE. PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ FAKULTA. *Příprava a hodnocení podnikatelských projektů*. V Praze: Vysoká škola ekonomická, 1993. ISBN 80-7079-759-2.

SOUČEK, I. – FOTR, J. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0939-2.

VALACH, J. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-71-2.

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Pavel Moulis, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 12. 3. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 13. 3. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 03. 04. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Podnikatelský projekt – Domov pro seniory" jsem vypracoval 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 autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 3. 4. 2020

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu práce Ing. Pavlu Moulisovi, Ph.D. za cenné rady, vedení a čas, který mi při psaní této diplomové práce věnoval.

Podnikatelský projekt – Domov pro seniory

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá „Podnikatelským projektem – Domov pro seniory“ a vytvořením konkrétního podnikatelského projektu začínajícího podniku.

Teoretická část se zaměřuje na pojmy, které souvisí s podnikáním, struktura podnikatelského plánu, sociální služby a legislativní požadavky související s poskytováním sociálních služeb.

V práci je vytvořena analýza zaměřena na konkrétní podnikatelský projekt a zpracován podnikatelský plán pro domov seniorů, kde je jeho součástí představení podniku, provedené analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, realizační plán podnikatelského projektu, finanční plán a zaměření se na klíčová rizika podnikatelského projektu, která jsou vyhodnocena.

Klíčová slova: podnikatelský projekt, sociální služby, domov pro seniory, sociální zařízení, podnikatel, analýza podniku, finanční plán, klíčová rizika

Business Project – Retirement home

Abstract

The diploma thesis deals with “Business Project – Retirement home” and creating a specific business project for start up.

The theoretical part is focused on concepts related to business, structure business project, social services and legislative requirements related to provision social services.

The real business project has been analysed in this thesis and there has been framed the business plan for building up and servicing a senior house. It consists of introduction of the company, the analysis of internal and external environment, implementation plan business project, financial plan and focus on the key risks of the business plan, that are evaluated.

Keywords: business project, social services, senior house, social facilities, entrepreneur, business analysis, financial plan, key risks

Obsah

1 ÚVOD	12
2 CÍL PRÁCE A METODIKA	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika práce	13
3 TEORETICKO-METODICKÁ ČÁST	14
3.1 Podnikatelský plán	14
3.2 Podnikání.....	14
3.3 Podnikatel.....	15
3.4 Podnik	16
3.5 Funkce a přínosy podnikatelského plánu	16
3.6 Požadavky na podnikatelský plán	17
3.7 Struktura podnikatelského plánu.....	19
3.7.1 Titulní list.....	20
3.7.2 Obsah	20
3.7.3 Úvod, účel a pozice dokumentu.....	21
3.7.4 Shrnutí.....	21
3.7.5 Popis podnikatelské příležitosti	21
3.7.6 Cíle firmy a vlastníků	22
3.7.7 Potenciální trhy	23
3.7.8 Analýza konkurence	24
3.7.9 Marketingová a obchodní strategie.....	24
3.7.10 Realizační projektový plán	25
3.7.11 Finanční plán.....	25
3.7.12 Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu	26
3.7.13 Přílohy.....	27
3.8 Sociální služby	28
3.8.1 Domácí péče	30
3.8.2 Domov pro seniory	30
3.9 Legislativa v rámci poskytování sociálních služeb	31
3.9.1 Pobytová zařízení pro seniory.....	31
3.9.2 Příspěvky na péči	32
3.9.3 Kvalita poskytovaných služeb	33
3.10 Financování, dotace.....	34
4 PODNIKATELSKÝ PROJEKT	36
4.1 Podnikatelský plán domova pro seniory v obci Boskovice	36
4.1.1 Titulní list.....	36
4.1.2 Shrnutí.....	36

4.1.3	Popis podniku	38
4.1.4	Popis zařízení	39
4.1.5	Analýza vnějšího prostředí	44
4.1.6	Realizační plán podnikatelského záměru.....	79
4.1.7	Finanční plán.....	80
4.1.8	Klíčová rizika podnikatelského plánu.....	89
5	Závěr.....	92
6	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	94

Seznam tabulek

Tabulka 1:	SMART cíle firmy	23
Tabulka 2:	Příspěvek na péči a stupně závislosti	33
Tabulka 3:	Státní rozpočet na podporu sociálních služeb	35
Tabulka 4:	Poskytované služby společností ABC, a.s. domova pro seniory	43
Tabulka 5:	Valorizace důchodů od roku 2011 do roku 2020	46
Tabulka 6:	Průměrná mzda vs. průměrný důchod	48
Tabulka 7:	Věková struktura populace	51
Tabulka 8:	Demografická ročenka okresu Blansko	53
Tabulka 9:	Demografická ročenka města Boskovice.....	55
Tabulka 10:	Kapacita domovů pro seniory v okrese.....	56
Tabulka 11:	Věkové složení obyvatelstva ČR	59
Tabulka 12:	Neuspokojená poptávka.....	59
Tabulka 13:	Důchody a důchodci v Jihomoravském kraji.....	60
Tabulka 14:	Věk seniorů v MSSS Boskovice	64
Tabulka 15:	Příspěvky na péči v MSSS Boskovice	64
Tabulka 16:	Ceník služeb MSSS Boskovice.....	65
Tabulka 17:	Ceník služeb Domov pro seniory Černá hora	66
Tabulka 18:	Ceník Senior centrum Blansko - jednolůžkový pokoj	67
Tabulka 19:	Ceník Senior centrum Blansko - dvoulůžkový pokoj.....	67
Tabulka 20:	Ceník ubytování Domov na Kalvárii	68
Tabulka 21:	Ceník stravy Domov na Kalvárii	68
Tabulka 22:	Ceník ubytování a stravy Domov na Kalvárii.....	69
Tabulka 23:	Vyjednávací síla zákazníků	74
Tabulka 24:	Rivalita podniků.....	75
Tabulka 25:	Hrozba nových vstupů na stejný trh.....	76
Tabulka 26:	Vyjednávací síla dodavatelů.....	77
Tabulka 27:	Hrozba substitutů	78
Tabulka 28:	SWOT analýza	79
Tabulka 29:	Realizační plán PP 10/2019 - 12/2020	80
Tabulka 30:	Realizační plán PP 1/2020 - 8/2020	80
Tabulka 31:	Rozvaha – aktiva.....	81
Tabulka 32:	Rozvaha - pasiva	82
Tabulka 33:	Provozní výdaje	83
Tabulka 34:	Mzdové výdaje.....	84
Tabulka 35:	Celkové výdaje společnosti	84
Tabulka 36:	Předpokládané příjmy společnosti	85

Tabulka 37: Celkové příjmy společnosti	85
Tabulka 38: Bod zvratu	86
Tabulka 39: Predikce cash-flow pro období 2021 - 2030	88
Tabulka 40: Klíčová rizika podnikatelského plánu	89

Seznam obrázků

Obrázek 1: Konkurenční prostředí.....	27
Obrázek 2: Senior house Boskovice	36
Obrázek 3: Přírůstek/úbytek počtu obyvatel v ČR	49
Obrázek 4: Věková struktura obyvatelstva k 31. 12. 2018.....	52
Obrázek 5: Boskovice a místní části.....	54

Seznam grafů

Graf 1: Výdaje na penze 2000 – 2018	48
Graf 2: Zastoupení populace nad 65 let v Evropě	50
Graf 3: Obyvatelé vybraných typů zařízení sociální péče v Jihomoravském kraji podle věku.....	57
Graf 4: Žadatelé o umístění ve vybraných typech zařízení sociální péče na 1 000 obyvatel	57
Graf 5: Vývoj počtu obyvatel v ČR	58
Graf 6: Porovnání cen pokojů za období	70
Graf 7: Kapacitní možnosti domovů pro seniory.....	70

1 ÚVOD

Rostoucí věk populace jde ruku v ruce s pokroky moderní medicíny a zlepšující se životní úrovní, avšak s ním související problémy jsou stále diskutovanějším tématem dnešní doby. Statistický úřad OSN již na přelomu tisíciletí předpovídal, že v roce 2050 bude podíl obyvatel Česka ve věku 60 let a starších tvořit zhruba 40 % republiky. Jedná se zároveň o jedno z nejvyšších čísel v porovnání s ostatními zeměmi světa, přesto náš stát není na stárnutí populace připraven. Momentální statistiky říkají, že každý pátý obyvatel Česka je senior (tj. ve věku nad 60 let), v Praze je to každý čtvrtý. Až 30 % osob v seniorním věku se ocitá v situaci bez pomoci vlastní rodiny nebo možnosti péče v domácím prostředí, jsou odkázáni na život v nevyhovujícím místě s absencí sociálních sužeb nebo zdravotní péče.

Na současnou situaci i prognózy do budoucna reagují jak státní orgány prostřednictvím příspěvků a dotací, tak i podnikatelé, kteří v problematice odvětví vidí způsob dosažení lákavého zisku. Domovy pro seniory jsou zřizovány za účelem pomoci osobám ve vysokém věku, které potřebují k zachování důstojnosti ve svém životě pomoc jiné osoby.

V důsledku nízkých kapacit a nedostatku potřebných lůžek odmítly v roce 2018 domovy pro seniory v České republice přes 32 tisíc žadatelů (ct24.ceskatelevize.cz, 2019). Lůžka se uvolňují pouze v případě úmrtí a podle Ministerstva práce a sociálních věcí chybí Česku reálně 7 až 11 tisíc míst. Čekací lhůty na uvolnění lůžka se aktuálně pohybují od 6 měsíců do 2 let.

Námětem pro diplomovou práci je záležitost aktuálního sociálního tématu. Předmětem je vypracování podnikatelského plánu na otevření domova pro seniory v obci Boskovice v souladu s právní legislativou pro společnost ABC, a.s. a s cílem ekonomicky zhodnotit vedení daného sociálního zařízení.

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

2.1 CÍL PRÁCE

Cílem práce je vytvoření podnikatelského projektu založení domova pro seniory v obci Boskovice s provedením ekonomického zhodnocení a rozhodnutím, zda je realizace podnikatelského projektu za předpokládaných podmínek vhodná či nikoliv. Cílem literární rešerše je vymezení problematiky, která se bezprostředně týká řešeného podnikatelského záměru. Dílčími cíli práce je vypracování strategických analýz, především analýz vnitřního a vnějšího prostředí podniku, které slouží k formulování podnikových strategií a zpracování doprovodných plánů, zejména plánu provozního, marketingového a finančního.

2.2 METODIKA PRÁCE

Diplomová práce se zabývá návrhem podnikatelského projektu založení zařízení zaměřeného na poskytování sociálních služeb. Teoretická část bude věnována principům úspěšného sestavení podnikatelského plánu, metodám hodnocení investičních projektů a popíše problematiku daného odvětví z hlediska aktuálního sociálního tématu i z pohledu legislativy. Druhá polovina práce řeší zpracování podnikatelského projektu založení domova pro seniory v obci Boskovice. Prvotní fáze analytické části spočívá ve vymezení základních charakteristik a specifí podniku, a také charakteristiku daného zařízení zahrnující poskytované služby. Navazující fáze obsahuje pohled na vnitřní a vnější prostředí podniku za pomoci strategických analýz. Analýza mikroprostředí podniku je doplněna o Porterovu analýzu konkurenčního prostředí, makroprostředí podniku potom zkoumá PEST analýza, která je podrobněji zaměřena na sociální faktor a mapuje lokalitu zařízení a odůvodňuje její výběr. Strategická analýza je uzavřena SWOT analýzou, která dává do souvislosti podstatné faktory vnitřního a vnějšího prostředí a pomáhá k formulaci strategických cílů. Doprovodné plány, zejména provozní, marketingový a finanční plán, jsou formulovány na základě studia literárních zdrojů a zjištění z výše uvedených strategických analýz. Podnikatelský projekt bude formulován včetně definování podstatných východisek projektu, definování a vyhodnocení souvisejících rizik a ekonomického zhodnocení navrženého projektu pomocí hrubého odhadu návratnosti investic.

3 TEORETICKO-METODICKÁ ČÁST

3.1 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Pojmem podnikatelský plán se rozumí listina, jež by měla sloužit jako prvotní podklad a důležitý obraz pro poskytovatele kapitálu na realizaci podnikatelského nápadu, přičemž poskytovatelem kapitálu se rozumí soukromý investor či bankovní instituce. Podnikatelský plán by měl být natolik zajímavý, nejen svým obsahem, ale i formou zpracování a především svým výstupem, aby potencionálního investora zaujal, a ten byl ochoten poskytnout své finanční prostředky k jeho realizaci.

Každý podnikatel, který se chystá vydat na podnikatelskou dráhu, by si před samotným zahájením podnikání měl zodpovědět několik otázek, které jsou klíčovými pro jeho budoucí činnost. Jakou mám motivaci k podnikání? Jaký je cíl mého podnikání? Mám ucelený obraz, jak dosáhnu svých vytyčených cílů? Dále je velmi důležité odpovědět si na otázku, zdali jsem schopen zodpovědně plnit povinnosti plynoucí z podnikání. Před samotným uskutečněním podnikatelského záměru je klíčové, aby si budoucí podnikatel ověřil reálnost celkové proveditelnosti svého nápadu. Podnikatel své představy uchovává v hlavě, v nepsané podobě, pouze v představách, které však z vlivu vnějších a vnitřních okolností začne transformovat do písemné podoby, kde podnikatelský plán získává na skutečnosti.¹

3.2 PODNIKÁNÍ

Definice pojmu podnikání se od 1. 1. 2014 s příchodem nového Občanského zákoníku (zákon č. 89/2012 Sb.) a zrušením Obchodního zákoníku (zákon č. 513/1991 Sb.) změnila. Obchodní zákoník popisoval podnikání jako soustavnou činnost prováděnou podnikatelem samostatně vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. Oproti tomu nový Občanský zákoník termín podnikání vypustil a definuje pouze termín podnikatel, který je dle něj chápán 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*

¹ SRPOVÁ, J. *Podnikatelský plán a strategie*. 2011, s. 11.

za podnikatele.“²

Pojem podnikání nalezneme i v Zákoně č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání, který termín vykládá jako soustavnou činnost provozovanou samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.

Před samotným zahájením podnikání si budoucí podnikatel musí zvolit některou z právních forem podnikání, které lze rozdělit na základní dvě skupiny. První skupinou jsou právnické osoby, kterými se rozumí obchodní společnosti, spolky a družstva, do druhé skupiny se řadí fyzické osoby, tj. osobou samostatně výdělečně činnou a právnickými osobami myslíme společnosti, firmy, spolky a družstva.

3.3 PODNIKATEL

Podnikatelem se podle občanského zákoníku (§2, odstavec 2) rozumí:

„Osoba zapsaná v obchodním rejstříku; Osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění; Osoba, která podniká na základě jiného, než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů; Osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu“³

V doktríně o podnikání se rozlišuje primární a sekundární podnikatel. Primárním podnikatelem se rozumí fyzická osoba, vlastník podniku, kdy podnik je pro vlastníka instrumentem k podnikání. *„V případě, že vlastník pouze podnik spravuje, což bývá u velkých podniků běžným jevem, deleguje své podnikatelské role a funkce na podnik, který podniká jako sekundární podnikatel v zájmu vlastníka – primárního podnikatele.“⁴*

Je nutno brát do úvahy, že vlastníci, kteří se fyzicky nepodílejí na každodenní činnosti a fungování podniku, jsou vlastníky, kteří podnik vlastní pouze kvůli finanční rentě nebo jiným požitkům. Takoveto vlastníky můžeme nazvat rentiéry.⁵

² Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

³ Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

⁴ SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 2010, s. 30.

⁵ SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých*

Každý podnikatel potřebuje ke svému bytí dva základní předpoklady, kterými jsou podnikavost a úspěch. Podnikavost je vlastností, kterou disponuje člověk, který má předpoklady k podnikání. Člověk se s podnikavostí narodí a ti, kteří se s ní nenarodili, tak se ji mohou naučit. Podnikavost můžeme rozdělit:

a) Dispozice, jenž se dá pojmenovat jako výkonový potenciál. Nazvat jej můžeme také jako know-how, tedy znalost. Člení se na:

- schopnosti
- dovednosti
- vědomosti

b) Osobní vlastnosti, které charakterizují podnikatele.

- nspecifické
- specifické⁶

3.4 **PODNIK**

„Podnik je instituce vzniklá k výkonu podnikatelské činnosti, tedy institucionalizované podnikání.“⁷

Podnik je elementárním článkem národního hospodářství. Jedná se o samostatnou jednotku, ve které se realizuje podnikání; jsou v něm uspořádány finanční zdroje; vytváří se v něm přidaná hodnota.

3.5 **FUNKCE A PŘÍNOSY PODNIKATELSKÉHO PLÁNU**

Podnikatelský plán má hlavní význam v okamžiku zakládání podniku, jehož budoucí úspěch je jím ovlivněn. Jeho preciznímu zpracování by tedy měla být přikládána vysoká důležitost.

podnikatelů. 2010, s. 30.

⁶ SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 2010, s. 34.

⁷ SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. *Podniková ekonomika*. 2015, s. 5.

Pro zakladatele firmy slouží během celého procesu podnikatelský plán jako hlavní a řídicí dokument.⁸

Aby bylo možno říci, že je podnikatelský plán sestaven správně, mělo by být možné odpovědět na otázky: Kde jsme? Kam směřujeme? Jak se tam dostaneme? Při položení těchto otázek by měla být identifikovatelná funkce podnikatelského plánu.⁹

Podnikatelský plán plní několik funkcí a přínosů. Firmu připravuje na budoucnost tím, že vyhledává a řeší možné problémy, které se mohou v průběhu času vyskytnout. Možným chybám, které by se mohly objevit, podnikatelský plán předchází a snaží se je eliminovat. Důležitá pro samotného autora podnikatelského plánu je skutečnost, že se učí, případně vše, co umí, zdokonaluje, v procesu plánování a reagování na potencionální změny, které mohou nastat. Stejně jako je důležitý pro samotného autora, je důležitý i pro zaměstnance, kterým umožňuje pochopit firemní kulturu a slouží jim jako zdroj přílivu informací, zejména týkajících se financí. Zaměstnanci si tak firemní kulturu mohou osvojit.¹⁰

Mezi další funkce a přínosy, které plní tvorba podnikatelského plánu, se dá zařadit jako významná položka, kterou je, že podnikatelský plán je zdroj informací o tom, v jakém časovém horizontu a velikosti vznikne potřeba po finančních prostředcích.¹¹

Tato skutečnost je jednou z nejdůležitějších a to z důvodu, kdy odkapitalizování a absence finanční hotovosti vede nejčastěji k předčasnému zániku spousty organizací. Touto cestou se management firmy učí hospodařit a řešit finanční situaci a otázky v organizaci. Samotné sestavení podnikatelského plánu má za následek zvýšení víry v jeho realizovatelnost.¹²

3.6 POŽADAVKY NA PODNIKATELSKÝ PLÁN

Při sestavení podnikatelského plánu by měl dokument splňovat níže zmíněné požadavky:

⁸ WUPPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 2003, s. 12-13.

⁹ KOVÁŘ, F., HRAZDILOVÁ-BOČKOVÁ, K. *Konkurenceschopný podnik: Ekonomika konkurenceschopného podniku*. 2016, s. 72.

¹⁰ KOVÁŘ, F., HRAZDILOVÁ-BOČKOVÁ, K. *Konkurenceschopný podnik: Ekonomika konkurenceschopného podniku*. 2016, s. 72.

¹¹ SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 2010, s. 35.

¹² KOVÁŘ, F., HRAZDILOVÁ-BOČKOVÁ, K. *Konkurenceschopný podnik: Ekonomika konkurenceschopného podniku*. 2016, s. 73.

- přehlednost a stručnost,
- jednoduchost,
- demonstrace výhod produktu nebo služeb, které bude čerpat zákazník,
- orientovanost na budoucnost,
- věrohodnost a realističnost,
- vyváženost (ne příliš optimistický a ne příliš pesimistický),
- otevřenost (neskrývat rizika a slabá místa projektu),
- upozornit na konkurenční výhody podniku, na silné stránky firmy,
- kompetentnost manažerského týmu,
- prokazatelná schopnost firmy plnit své závazky (hrazení úroků a splátek),
- prokazatelnost získat zpět vynaložený kapitál,
- samotné zpracování podnikatelského plánu (i po formální stránce).

Nutno podotknout, že výše uvedené požadavky zároveň nezaručují úspěch samotného projektu, neboť se může stále jednat o rizikový projekt. Kvalita zpracování podnikatelského plánu se ale může příznivě projevit zejména tím, že se zvýší naděje úspěchu jednotlivých projektů, a to může mít za následek zlepšení hospodářských výsledků firmy z dlouhodobé perspektivy a zároveň podstatně snižuje možné nebezpečí takového neúspěchu projektů, které by mohlo vážně ohrozit finanční stabilitu firmy, v horším případě i samotnou existenci firmy.¹³

Dle interpretace Srpové (2007) by při tvorbě podnikatelského plánu nemělo být zapomenuto na mnoho zásad. Mezi zásady patří vymezení okruhů cílových zákazníků a trhu, na kterém má v plánu podnik působit. Je dobré pamatovat na to, v čem se podnik odlišuje od ostatních a v čem je jeho výhoda oproti konkurenci, aby jeho služba či produkt oslovil budoucího zákazníka. Velice důležitou zásadou je stručnost podnikatelského plánu a soustředěnost na fakta. Jako podpora faktům mohou sloužit grafy a tabulky. Obsah tvořící podnikatelský plán musí vycházet z pravdy, kterou je třeba podložit spolehlivými

¹³ FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 2005, s. 309.

a objektivními daty. Je nutné, aby stanovené cíle v podnikatelském plánu reflektovaly podmínku reálnosti, ke které náleží kroky, které budou učiněny pro splnění cílů.

3.7 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Nikde neexistuje jasný a přesný popis, v jaké formě by měl být podnikatelský plán upraven a jaký má mít obsah, a to z důvodů, že podnikatelský plán má především sloužit podnikateli a jeho spolupracovníkům, kde se bude odrážet především jejich preference. Dokument bude prezentován publiku, kterými mohou být investoři nebo zákazníci, jež jsou cílovými příjemci informací obsažených v podnikatelském plánu. Proto by měl obsahovat takové informace a aktivity, na které chce konečný příjemce znát odpovědi. Hloubka analýzy a detailů se odvíjí od etapy, ve které se podnikatelský záměr nachází. Jde-li o zahajovací projekt nového podnikatelského záměru, může se čekat, že otázky na podrobnost bude vyšší, jak u projektu, se kterými přijde firma, která už má zaběhlé jméno na trhu a může se předpokládat, co od takové společnosti může příjemce čekat.¹⁴

Jednoznačným impulzem, který spouští sestavení podnikatelského záměru je nedostatečné množství kapitálu při vstupu do podnikání.¹⁵

Tím, že není obsah podnikatelského plánu závazně stanoven, může si každý investor zvolit svoji formu jeho zpracování. Jinou strukturu a formu bude chtít privátní investor a jinou strukturu a formu bude požadovat banka. V dnešní době, kdy je čas vzácnou komoditou, mnoho investorů preferuje podnikatelský plán zpracovaný ve formě prezentace, k tomu může sloužit například MS PowerPoint. U banky se však dá očekávat, že takováto prezentace by ji nestačila, a proto banka bude mít více požadavků na informace a dokumenty, ze kterých by mohla analyzovat svoji případnou účast v projektu. Níže uvedené body jsou jednou z mnoha možností, se kterými se může investor setkat:

- Titulní list
- Obsah
- Úvod, účel a pozice dokumentů

¹⁴ STAŇKOVÁ, A. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. 2007, s. 99.

¹⁵ SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 2010, s. 60.

- Shrnutí
- Popis podnikatelské příležitosti
- Cíle firmy a vlastníků
- Potenciální trhy
- Analýza konkurence
- Marketingová a obchodní strategie
- Realizační projektový plán
- Finanční plán
- Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu
- Přílohy¹⁶

3.7.1 Titulní list

Titulní list podnikatelského plánu by měl obsahovat ty nejzákladnější informace o podniku. Základními informacemi se rozumí jméno podniku a jeho logo, za předpokladu, že logo existuje, adresa sídla podniku, jména podnikatelů, datum jeho založení. Často opomíjenou informací je znění ve smyslu, že informace, které obsahuje obsah dokumentu, jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního vlastnictví. Žádná z částí dokumentu nesmí být používána nebo jakýmkoliv jiným způsobem zneužita pro účel někoho jiného, bez písemného souhlasu autora.

3.7.2 Obsah

Mnohdy se zapomíná na obsah dokumentu, ač je brán jako samozřejmost každého sestaveného podnikatelského plánu. Absence obsahu významně ztěžuje příjemci informaci vyhledávat a může se stát, že čtenáře tato skutečnost rozladí natolik, že nebude chtít ve čtení pokračovat. Proto se doporučuje, aby rozsah obsahu nebyl nijak velký, ale spíše stručný a věcný, v rozsahu jedné až jedné a půl stránky formátu A4. Hůře čitelný se může stát, pokud

¹⁶ SRPOVÁ, J. *Podnikatelský plán a strategie*. 2011, s. 14-15.

je obsah rozčleněn na více, než doporučené tři základní úrovně nadpisů.

3.7.3 Úvod, účel a pozice dokumentu

Aby se předešlo sporu mezi tvůrcem a čtenářem podnikatelského plánu, zařazuje se na začátek celého dokumentu úvod. Do něj se doporučuje uvést účel podnikatelského plánu, který by měl být určen pro možného budoucího investora. Čtenáře je v úvodu dobré obeznámit s tím, v jaké fázi zpracování je dokument nachází, tedy jedná-li se o finální verzi, částečnou verzi nebo plně obsaženou verzi, kde mohou být jednotlivé kapitoly doplněny o další informace.

3.7.4 Shrnutí

Shrnutí by se nemělo být vzájemně zaměňováno s úvodem. Shrnutí je chápáno jako hustší popis skutečností, které na následujících stranách čtenář nalezne. Shrnutí má za úkol ve čtenáři vyvolat zájem a chuť pokračovat ve čtení a zkoumání detailů podnikatelského plánu. Jednotlivé body mohou pomoci při tvorbě osnovy shrnutí a těmi jsou: Produkty a služby, které budou poskytovány? Přidaná hodnota produktu nebo služeb pro spotřebitele a tím konkurenční výhoda? Velikost trhu, chování zákazníka, potenciál? Potřeba kapitálové účasti, délka potřeby kapitálu, úrokové sazby, platební schopnost vůči cizím zdrojům?

Shrnutí je dobré uchovat v úměrném rozsahu k samotné povaze podnikatelského plánu a potřebě kapitálových zdrojů. Proto je nejtěžší dodržet hustší popis skutečností tak, aby tyto nejdůležitější informace byly obsaženy na malém počtu stran. Ačkoliv je umístěno na jedné z předních stran, autor jej tvoří až na závěr, kdy je podnikatelský plán zcela hotov.

3.7.5 Popis podnikatelské příležitosti

V části popisu podnikatelské příležitosti je třeba, aby se autor zaměřil na největší šanci svého nápadu, a podrobněji ji rozebral. Příležitostí se může rozumět mezera na trhu, vývoj nového technologického postupu, myšlenka patentu a jiné. Popis podnikatelské příležitosti má být přesvědčivý natolik, že investor sám uzná vhodnou dobu na realizaci dané příležitosti a zároveň, že autor podnikatelského plánu je ten, tou správnou osobou k realizaci plánu. Je nutné vysvětlit, kdo je koncovým spotřebitelem produktu a služby a z jakého důvodu by

ho zákazník měl kupovat a využívat. Toto vysvětlení je nezbytné převést do podoby čísel, to znamená znázornit očekávaný obrat a zisk. Důležitý je popis produktu a jeho výhoda či výjimečnost oproti konkurenci.

Popis produktu by měl obsahovat vizáž, jedná-li se o výrobek, nebo rys, jedná-li se o službu. Do popisu produktu je dobré uvést, zdali se jedná o zcela nový produkt, co k dispozici na trhu ještě není nebo produkt současný, který se na trhu už nachází.

Výhodou služby nebo výrobku oproti konkurenci musí být vlastnost, funkčnost nebo nabídka, která je lepší, nežli nabízí konkurence. A to v době, kdy na trhu vládne vysoká konkurence v každém odvětví a nováček k jeho prosazení nepostačí, že nabízí něco, co už na trh zavedl někdo jiný.

Úspěšnost podnikatelského plánu závisí na skutečnosti, zda nabízená služba či výrobek má odpovídající přidanou hodnotu pro koncového zákazníka. Je třeba klást důraz na blaho plynoucí pro zákazníka a zároveň na skutečnost, proč by zákazník neměl nakupovat u konkurence.

3.7.6 Cíle firmy a vlastníků

Cíle musí čtenáře přesvědčit, že se jedná o správnou dobu pro uskutečnění podnikatelského záměru, a současně, že firma předkládající podnikatelský plán je vhodná pro realizaci projektu. Poskytovatelé kapitálu vědí a mají představu o tom, že úspěch celého podnikatelského plánu, a to stejné platí i o neúspěchu celého podnikatelského plánu, závisí na samotných vlastnících, vedoucích pracovnících osobách v řídicí struktuře.

Poskytovatel kapitálu bude detailně zjišťovat informace o vlastnících, vedení společnosti a jejich zaměstnancích. Úsilí získat kapitál může být prosperující jen tehdy, jsou-li ve firmě lidé, kteří mají vlohy a kompetence realizovat projekt.

Usoudí-li investor, že struktura podniku trpí absencí managerů, je v největším zájmu samotného vlastníka management společnosti doplnit o odborníky, kterých je ve společnosti nedostatek.

Cíle firmy by měly definovat vizi a imaginaci o tom, v jakém časovém období se firma bude chtít určitým směrem posunout. Cíle firmy by měly být SMART.

Vlastnosti cílů	Příklad
Specifické jednoznačně vyjádřené, srozumitelné	„Dosažení 10% tržního podílu na trhu elektrických motorů v České republice do jednoho roku.“ Nejednoznačný cíl je: „Dosažení tržního podílu na úkor konkurence.“
Měřitelné kvantifikovatelné, tím se stávají ověřitelné	„Zvýšit prodej lednic“ je neměřitelné, na rozdíl od „zvýšit prodej lednic o 5% do jednoho roku.“
Reálné, realizovatelné	„Získání 50% tržního podílu na trhu mobilních telefonů do jednoho roku, kde jsou další tři fungující operátoři“ je nereálný a nerealizovatelný.
Hierarchicky uspořádané dle důležitosti ne všechny cíle jsou stejně významné	Cíl na zvyšování tržního podílu bude mít větší důležitost, než cíl na zlepšení distribuce.
Časově určené během jaké doby má být cíle dosaženo, do kdy	„Zvýšit prodej lednic o 5% do jednoho roku.“
Sladěné když nejsou cíle sladěné, nikdo neví, čeho se má dosáhnout	Nejde maximalizovat prodej a zároveň minimalizovat náklady.
Motivační zaměstnanci se s cíli ztotožní a rozumějí jim, vědí, čeho se má dosáhnout	

Zdroj: Vlastní zpracování, informace převzaty od Martiny Blažkové, Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy, str. 101-102

Tabulka 1: SMART cíle firmy

Písmena cíle SMART jsou vytvořeny z jednotlivých písmen anglických slov specific – specifické, přesně popsané; measurable – měřitelné; achievable – atraktivní, akceptovatelné; realistic – reálné; timed – termínované. Cíl SMART by měl být sestaven propagační formou, jako jsou reklamy, aby čtenáře zaujaly.

Investoři upírají svoji pozornost především na vlastnickou strukturu a klíčové pracovníky firmy. Hlavní osobnosti firmy jsou pro investory natolik zásadní, že připisují úspěchy společnosti především lidem v řídicích funkcích. Zastávají tvrzení, že vedení, které je dobré, ale nabídka firmy v oblasti služeb nebo produktu je průměrná, představuje větší význam oproti dobré nabídce produktů a služeb, kdy samotné vedení je však průměrné.

3.7.7 Potenciální trhy

Podnikatelský plán je úspěšný pouze za předpokladu, že na trhu existuje prostor, který projeví zájem o nabízené produkty či služby. Implementace nových produktů

nebo služeb mnohdy počítá s trhy, které jsou významné velkým potenciálem a velikostí jako takovou. Proto je tato informace pro investory důležitou ve vztahu uplatnění produktu nebo služby na příslušném trhu. Ve zmíněné části dokumentu by měly být uvedeny dva typy trhů, a to celkové trhy a cílové trhy. Je nutné definovat, který trh je celkový a který cílový trh z hlediska celkového trhu máme v plánu oslovit.

3.7.8 Analýza konkurence

Mnoho autorů podnikatelského plánu má zato, že se v příslušném odvětví nevyskytuje konkurence. Tato představa je častá především u tvůrců, kteří přichází na trh s vizí produktu, který je pro trh novinkou. S jistotou je možné říci, že se mýlí. V mnoha případech se o konkurenci ani neví, proto by autor měl klást velký důraz na precizní analýzu konkurenčního prostředí.

Je nutné analyzovat především tu konkurenci, která se pohybuje ve stejném segmentu produktů a služeb. Je vhodné neopomenout ani konkurenci vedlejší, která pro autora nepředstavuje konkurenci v době sestavování podnikatelského plánu, ale mohl by ve výhledu konkurencí být. Při analýze konkurence není nutné, aby se zaměřovalo na sebemenší konkurenci, ale je dobré si rozdělit konkurenci na ty hlavní a ty vedlejší. Pro členění konkurence se může použít několik faktorů, kterými mohou být obrat, délka působení na trhu, podíl na trhu, služby poskytované zákazníkům, lokalita působení, dostupnost produktu a služeb a v neposlední řadě i kvalita a cena produktu nebo služby. Vždy je důležité při analýze konkurence nenechat se zaslepit subjektivním pohledem na konkurenci, ale využít dostupných kanálů, kterými může být průzkum mezi lidmi, což bude mít největší vypovídající hodnotu pro autora podnikatelského plánu.¹⁷

3.7.9 Marketingová a obchodní strategie

Marketingovou strategií se rozumí součet nástrojů, díky kterým se podnik pokouší dosáhnout marketingových cílů, které si stanovil. Laicky řečeno, je to směr, kterým se bude firma sledovat dosahování stanovených cílů v daném období.

Strategie se předně týká cílů podniku, oproti marketingové strategii, která se primárně týká

¹⁷ SRPOVÁ, J. *Podnikatelský plán a strategie*. 2011, s. 15-22.

marketingových cílů.¹⁸

Marketing společně se schopností prodeje se významně podílí na budoucím trvání a míře úspěchu firmy. Čtenáře podnikatelského plánu je proto třeba přesvědčit, že stránka marketingu a prodejní strategie je natolik dobře zpracovaná, že i čtenář v předloženém podnikatelském plánu uvidí potenciál.

3.7.10 Realizační projektový plán

Pod pojmem realizační projektový plán se může rozumět časový harmonogram plánu veškerých činností. Je třeba stanovit důležité kroky a aktivity, které se v rámci podnikatelského plánu musí učinit, stejně tak stanovení dílčích cílů, kterých se podnikatel bude snažit dosáhnout společně se stanovenými termíny. Při sestavování se může použít Ganttův diagram, ze kterého lze jednoduše vyčíst plánované aktivity. Dílčí cíle jsou v Ganttově diagramu znázorněny mezi začátkem a koncem úsečky.

3.7.11 Finanční plán

Snad nejdůležitější částí podnikatelského plánu tvoří finanční plán. Ten má za úkol promítnout předchozí částí podnikatelského plánu do konkrétních čísel. Finanční plán je odrazem podnikatelského plánu z ekonomického pohledu.

Plán nákladů, výnosů, cash-flow, výkaz zisků a ztráty, rozvaha, finanční analýza, výpočet bodu zvratu, zhodnocení efektivnosti investic, plán financování a plán získaného kapitálu, to vše je výstupem sestaveného finančního plánu. Je nutné myslet na to, že při vzniku nové firmy bude potřeba prostředků na založení firmy, na koupi dlouhodobého majetku, zdroje na oběžný majetek a na zahájení samotné činnosti, tou se rozumí náklady, které jsou spojeny s každodenní činností a to až do doby, než firma dostane první tržby. Pod každodenní činností je možné si představit úhradu nájemného, úhradu pohonných hmot, mzdy pracovníkům, nákup materiálu od dodavatelů apod. Při tvorbě finančního plánu je třeba rozlišovat mezi ziskem a peněžním tokem (nazývaným také cash-flow), výnosy a příjmy, náklady a výdaje.

¹⁸ BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 2007, s. 265-266.

3.7.12 Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu

V kapitole hlavní předpoklady úspěšnosti projektu by autor měl dokládat, že si je vědom silných a slabých stránek podniku, kde jsou jeho příležitosti a kde naopak hrozby. K tomuto určení se může použít analýza s názvem SWOT. Tento název vznikl ze začátečních písmen jednotlivých anglických slov, kterými jsou S jako strengths (to jsou silné stránky), W jako weaknesses (to jsou slabé stránky), O jako opportunities (to jsou příležitosti) a poslední T jako threats (to jsou hrozby). Touto analýzou odhadneme hlediska podnikatelského plánu z pohledu výše zmíněných okruhů analýzy.¹⁹

Silnou stránkou společnosti se může rozumět vedení společnosti, pracovníci, jenž mají potřebné znalosti a to tvoří konkurenční výhodu oproti jiným společnostem na trhu.

Slabou stránkou společnosti se může rozumět nedostatek finančního kapitálu, který je potřeba k dosažení podnikatelského plánu. Díky tomu, že budou uvedeny slabé stránky, předejde autor dotazům investora a může ho přesvědčit o tom, že autor počítá se vším, i se slabými stránkami.

Silnou a slabou stránkou se předkladatel podnikatelského plánu zaměřuje na vnitřní prostředí firmy. Kdežto u příležitostí a hrozeb je tomu naopak, jedná se o zaměření se na vnější prostředí firmy. Příležitostmi mohou být takové skutečnosti, které firmě přinesou určitou výhodu. Oproti tomu hrozby by se měly zaměřit na ty skutečnosti, které firmě mohou nějakým způsobem ublížit.²⁰

Další analýza, která může být použita v kapitole hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, je PEST analýza, někdy nazývaná také SLEPT analýza. Tato analýza je zaměřena na mikroprostředí, ve kterém se společnost bude pohybovat. Takzvaná PEST analýza představuje analýzu politického prostředí, ekonomického prostředí, sociálního prostředí a prostředí technologického. V případě tzv. SLEPT analýzy je navíc přidán faktor legal, který hodnotí právní prostředí.²¹

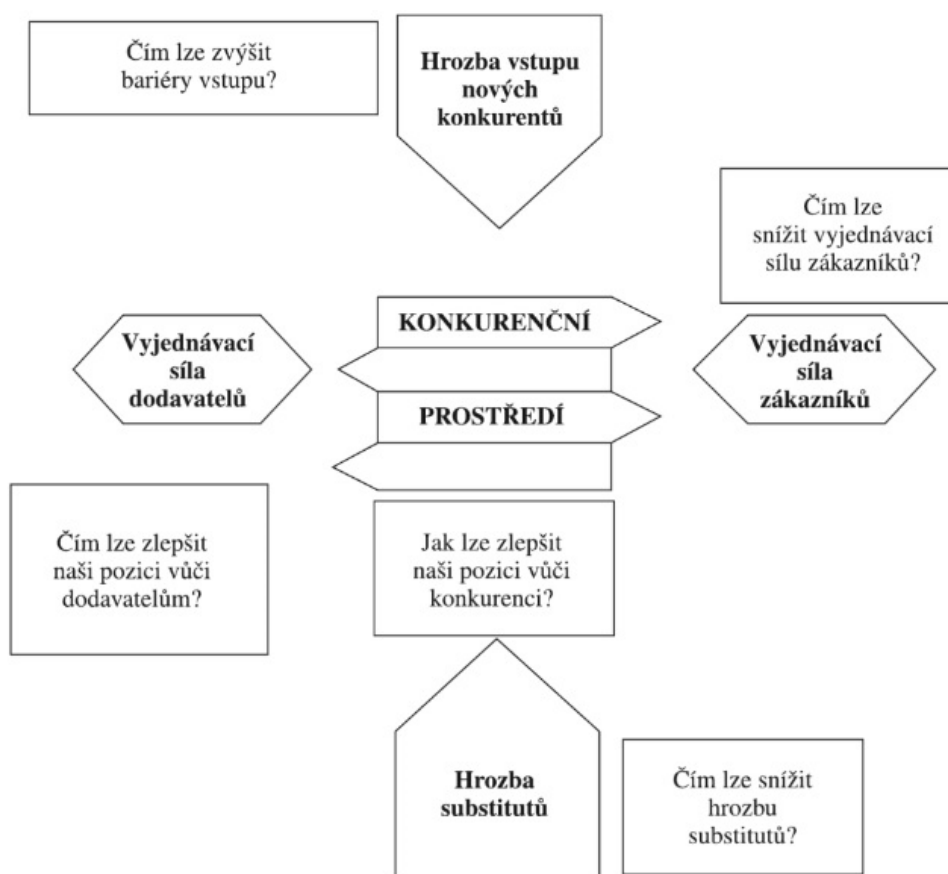
Důležitou analýzou podnikatelského plánu je Porterova analýza odvětví, též nazývána jako

¹⁹ SRPOVÁ, J. *Podnikatelský plán a strategie*. 2011, s. 31.

²⁰ KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. 2006, s. 39-40.

²¹ BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 2007, s. 53.

pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Porterova analýza slouží k monitoringu konkurenční pozice v odvětví. Využití analýzy z pohledu personální strategie je zaměřeno na konkurenční postavení firmy v dané oblasti, kde je její postavení hodnoceno na základě pěti faktorů, kterými jsou vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů a rivalitou firem působících na daném trhu. Pro představu znázorněno na obrázku číslo 1.²²



Obrázek 1: Konkurenční prostředí

Zdroj: Alena Hanzelková, *Personální strategie krok za krokem*, str. 76

3.7.13 Přílohy

Poslední částí podnikatelské plánu představuje seznam příloh. Počet příloh je úměrný danému plánu a velikost přílohy může být v mnohých případech i více jak padesát stran. Mezi konkrétní přílohy, které se mohou objevit v seznamu příloh, může být výpis

²² HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., KOSTROŇ, L. *Personální strategie: krok za krokem*. 2013, s. 75.

z obchodního rejstříku, životopis klíčových osobností, analýza trhu a produktu, za předpokladu, že má firma historii, tak uvedena by měla být i rozvaha společně s výkazem zisku a ztrát z posledních období. Jedná-li se o podnikatelský plán, který je zaměřen na výroby, tak i technickou stránku výrobků a jejich výkresy. Co by příloha měla obsahovat, jsou bezesporu odběratelské smlouvy, zajišťující budoucí odbyty.

3.8 SOCIÁLNÍ SLUŽBY

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Dle § 1 odstavce 1, „Tento zákon upravuje podmínky poskytování pomoci a podpory fyzickým osobám v nepříznivé sociální situaci (dále jen „osoba“) prostřednictvím sociálních služeb a příspěvku na péči, podmínky pro vydání oprávnění k poskytování sociálních služeb, výkon veřejné správy v oblasti sociálních služeb, inspekci poskytování sociálních služeb a předpoklady pro výkon činnosti v sociálních službách.“²³

Dle § 1 odstavce 2, „Tento zákon dále upravuje předpoklady pro výkon povolání sociálního pracovníka, pokud vykonává činnost v sociálních službách nebo podle zvláštních předpisů při pomoci v hmotné nouzi, v sociálně-právní ochraně dětí, ve školách a školských zařízeních, u poskytovatelů zdravotních služeb, ve věznicích, v zařízeních pro zajištění cizinců a v azylových zařízeních.“²⁴

Dle zákona je sociální služba činnost nebo soubor více činností, kterými se zajišťuje pomoc lidem, kteří se nachází v nepříznivé sociální situaci. Pomoc, která je poskytována osobám v špatné sociální situaci by je měla především motivovat k aktivitám, aby se jejich situace neprodložovala a co víc, aby se nezhoršovala. Tato pomoc je poskytována za účelem zamezení sociálnímu vyloučení.²⁵

Zákon rozděluje sociální zařízení na:

- centra denních služeb

²³ Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách

²⁴ Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách

²⁵ Sociální revue [online]. 2006. [cit. 2019-10-11] Sociální služby. Dostupné z WWW: <http://socialnirevue.cz/item/socialni-sluzby>

- denní stacionáře
- týdenní stacionáře
- domovy pro osoby se zdravotním postižením
- domovy pro seniory
- domovy pro osoby s chronickou duševní nemocí nebo se závislostí na návykových látkách
- chráněné bydlení
- azylové domy
- domy na půli cesty
- domy pro krizovou pomoc
- nízkoprahová denní centra
- nízkoprahová zařízení pro děti a mládež
- noclehárny
- terapeutické komunity a sociální poradny.²⁶

Lze tvrdit, že sociální služby procházejí přeměnou od roku 1989, kde změny v sociálních službách kladou důraz na povinnosti každého občana v České republice. Transformace se promítla především v nabídce spektra v pojetí sociálních služeb, kde dostal prostor i soukromý neziskový sektor, církev, soukromé osoby i samospráva obcí a krajů. Po růstu spektra v sociálních službách bylo cíleno na kvalitu těchto zařízení, poskytovaných služeb a zejména pracovníkům, kteří působí v sociálních službách, na jejich odbornost. Pozitivním hybatelem v této oblasti byla i Evropská unie, která se vydala na boj proti chudobě a sociálnímu začleňování. Česká republika zaměřuje svůj pohled na sociální služby, kde jsou dodržována lidská práva osob, kterým je poskytována individuální péče, dodržují respekt vůči těmto osobám a respektují jejich svobodnou vůli a podporují jejich začleňování.²⁷

²⁶ Sociální revue [online]. 2006. [cit. 2019-10-11] Sociální služby. Dostupné z WWW: <http://socialnirevue.cz/item/socialni-sluzby>

²⁷ HROZENSKÁ, M., DVOŘÁČKOVÁ, D. *Sociální péče o seniory*. 2013, s. 67.

3.8.1 Domácí péče

Pod pojmem domácí péče se dá představit sektor, který je jedním z nejrychleji rostoucím ze segmentu zdravotnictví. Toto tvrzení podporuje fakt, kterým je progres v oblasti medicíny. Ošetřovatelé tak rázem mají možnost poskytnout pacientům kvalitní péči v prostředí, které tak dobře znají a cítí se v něm dobře, tím je jejich domov. Tento způsob péče má pozitivní vliv na samotnou psychiku člověka a to má za následek zlepšování celkového stavu. Faktory, které působí na vývoj domácí péče, jsou neustále narůstající náklady spojené se zdravotní péčí, obyvatelstvo stárne a díky tomu jsou největšími uživateli péče osoby, které jsou starší šedesáti pěti let, dále mezi faktor, který pozitivním směrem ovlivňuje a působí na domácí péči je modernizace a inovace v oblasti technologií určených pro domácí použití.

World Health Organization formuluje domácí péči, jako kteroukoliv formou poskytovanou péči v domácím prostředí.²⁸

3.8.2 Domov pro seniory

Domove, pro seniory, jinak známý jako domov důchodců, se nazývá instituce, která má za úkol starost o osoby staršího věku. Do domova důchodců jsou většinou umísťováni lidé, kteří nemají žádné blízké příbuzné, kteří by o tyto rodinné příslušníky pečovali. Dalším ovlivňujícím faktorem umístění starších osob do domova důchodců je skutečnost, že blízcí příbuzní existují, nicméně se nechtějí se o své příbuzné starat, jelikož jim v tom brání jejich situace, ať nedostatek financí, nedostatek času nebo vůbec ochota se o blízkého člověka postarat.

Domov pro seniory poskytuje starším občanům sociální, stravovací, ubytovací, zdravotnické, lékařské služby, včetně volnočasových aktivit. Tyto instituce mohou být zřizovány v soukromém sektoru, ale i v sektoru státním.²⁹

Často je domov pro seniory zaměňován s pojmem domov s pečovatelskou službou, která je však odlišná ve stavu seniorů, jejichž stav nevyžaduje komplexní ústavní péči. Seniorům je ubytování poskytnuto na základě nájemní smlouvy na konkrétní bytovou jednotku. Do

²⁸ JAROŠOVÁ, D. *Úvod do komunitního ošetřovatelství*. 2013, s. 62.

²⁹ Longevita [online]. Rok neznámý. [cit. 2019-10-11]. Dostupné z WWW: <http://www.longevita.cz/leve-menu-obsah/slovnicek-pojmu/114-254-domov-pro-seniory.htm>

domova s pečovatelskou službou se umisťují senioři, občané s postižením, ale zvláště osoby žijící osaměle. Dále jsou byty poskytovány příjemcům pečovatelských služeb, seniorům, kteří svépomocí dokáží zajistit své základní životní úkony, ale z důvodu jejich věku nebo zdravotního stavu v určitých situacích potřebují pomoc, kterou nejsou, z nějakých důvodů, schopni zajistit rodinní příslušníci.³⁰

3.9 LEGISLATIVA V RÁMCI POSKYTOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

System sociální péče v současné podobě je upraven v zákoně č. 108/2006 Sb. o sociálních službách. Zákon vstoupil v platnost od 31. března 2006 s účinností od data 1. ledna 2007. Zákon o sociálních službách neupravuje pouze poskytování sociální péče, ale i to, kdo má nárok na příspěvek na péči a podmínky výkonu sociální práce. V této diplomové práci bude pohled zaměřen pouze na zařízení pro seniory, která upravuje tento zákon.

3.9.1 Pobytová zařízení pro seniory

Spojením pečovatelské služby a pobytového zařízení je zabezpečena v domech s pečovatelskou službou. Nespornou výhodou zařízení, které má pečovatelskou službu, je fakt, že je zajištěna přítomnost pečovatelky. Zpravidla tak bývá v pracovních dnech po celou dobu trvání její pracovní doby.³¹

Zákon číslo 108/2006 Sb. o sociálních službách definuje kategorie zařízení pro seniory takto:

Domovy pro osoby se zdravotním postižením (§48)

Osoby, kterým je poskytována pobytová služba je taková, která má sníženou soběstačnost, a to z důvodu jejího postižení vyžadující pravidelnou pomoc od jiné osoby.

Domovy pro seniory (§49)

Osoby, kterým je poskytována pobytová služba je taková, která má sníženou soběstačnost, a to z důvodu jejího věku vyžadující pravidelnou pomoc od jiné osoby.

³⁰ Longevita [online]. Rok neznámý. [cit. 2019-10-11]. Dostupné z WWW: <http://www.longevita.cz/leve-menu-obsah/slovnicek-pojmu/114-254-domov-pro-seniory.htm>

³¹ HROZENSKÁ, M., DVOŘÁČKOVÁ, D. *Sociální péče o seniory*. 2013, s. 64.

Domovy se zvláštním režimem (§50)

Osoby, kterým je poskytována pobytová služba je taková, která má sníženou soběstačnost, a to z důvodu jejího chronického duševního stavu nebo kvůli závislosti na návykových látkách, osobám, které trpí stařeckou, Alzheimerovou demencí a jinými typy demencí vyžadující pravidelnou pomoc od jiné osoby. Tato zařízení mají specifický režim, který se přizpůsobuje specifickým potřebám postižených osob.

Sociální služby poskytované ve zdravotnických zařízeních lůžkové péče (§52)

Osoby, kterým je poskytována pobytová služba je taková, která nevyžaduje péči lůžkovou, ale zdravotní stav je omezuje natolik, že se neobejdou bez pomoci jiné osoby, a tak nemohou být propuštěny ze zařízení s lůžkovou péčí. To vše do doby, než jim blízcí nebo jiná fyzická osoba zajistí poskytnutí terénních nebo ambulantních služeb.

3.9.2 Příspěvky na péči

V zákoně číslo 108/2006 Sb. o sociálních službách jsou ukotveny podmínky nároku na příspěvek na péči. V §7 je vymezeno, že osoby, kterým se poskytuje příspěvek na péči musí být osoby, které jsou závislé na pomoci jiné fyzické osoby. Tento příspěvek, který je poskytovaný státem slouží k zajištění služeb nebo jinou formou pomoci, dle tohoto zákona při zvládání základních životních potřeb osob. Příspěvek, který poskytuje stát je čerpán ze státního rozpočtu. O poskytnutí příspěvku rozhoduje krajská pobočka Úřadu práce.

Nezbytnou podmínkou, aby příspěvek mohl být čerpán je délka trvání zdravotního stavu, tento stav musí trvat nejméně jeden rok. Tuto podmínku je možné porušit za předpokladu, že se nedá očekávat zlepšení zdravotního stavu. Hodnocení, kolik základních životních potřeb dotyčný zvládne samostatně, je na Úřadu práce, který toto posuzuje.

K posouzení se používá tabulka deseti životních potřeb, kde jsou vyznačeny úkony, které by měl každý zdravý člověk zvládat. Mezi těchto deset potřeb patří mobilita, oblékání a obouvání, tělesná hygiena, výkon fyziologické potřeby, komunikace, orientace, osobní aktivita, péče o domácnost, péče o zdraví a stravování. Dojde-li k tomu, že posuzovaný nezvládne jednu z deseti životních potřeb, je tato potřeba hodnocena za nezvládnutou. Po nutné administrativě přichází posudkový lékař České správy sociálního zabezpečení, na kterém je, aby stanovil stupeň závislosti. Tato zpráva o závislosti je zaslána na Úřad práce,

kde se rozhodne o přiznání dávky a její výši.³²

Stupeň závislosti	Osoby mladí 18 let		Osoby starší 18 let	
	Nezvládnuté životní potřeby	Měsíční výše příspěvku	Nezvládnuté životní potřeby	Měsíční výše příspěvku
I. (lehká)	3	3 300 Kč	3 až 4	880 Kč
II. (středně těžká)	4 až 5	6 600 Kč	5 až 6	4 400 Kč
III. (těžká)	6 až 7	9 900 Kč	7 nebo 8	8 800 Kč
IV. (úplná)	8 až 9	13 200/19 200 Kč	9 až 10	13 200/19 200 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, informace převzaty od MPSV

Tabulka 2: Příspěvek na péči a stupně závislosti

3.9.3 Kvalita poskytovaných služeb

Ministerstvo práce a sociálních věcí od roku 2002 vydané Standardy kvality sociálních služeb staly právním předpisem závazným od 1. ledna 2007. Výčet požadavků Standardů je obsahem přílohy číslo 2 vyhlášky Ministerstva práce a sociálních věcí číslo 505/2006 Sb., prováděcího předpisu k zákonu číslo 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění.³³

V zákoně číslo 108/2006 Sb. o sociálních službách je uvedeno, že kontrolu poskytovaných služeb u poskytovatelů, kterým bylo vydáno rozhodnutí o registraci a u poskytovatelů sociálních služeb patřící do §84, provádí Ministerstvo.

Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR uspořádala mnoho konferencí na toto téma a zasloužila se o přínos evropského modelu měření a hodnocení kvality služeb poskytovaných v pobytových zařízeních E-qualin.

Asociace vytvořila Značku kvality v sociálních službách, kde původní zaměření bylo určeno pouze na domovy pro seniory. Tuto Značku asociace rozšířila i na zařízení, kterými jsou domovy se zvláštním režimem, denní stacionáře a pečovatelskou službu. V programu Česká kvalita získala asociace pro Značku kvality národní registraci.³⁴

³² e15. [online]. 2019. [cit. 2019-10-10]. Příspěvek na péči vzrostl, brzy přijde další navýšení. Dostupné z WWW: <https://www.e15.cz/Prispevek-na-peci-2019>

³³ <https://www.mpsv.cz/standardy-kvality-socialnich-sluzeb>

³⁴ Apsscr.cz [online]. Rok neznámý. [cit. 2019-10-17]. Doporučený standard kvality pro domovy pro seniory ČR. Dostupné z WWW: [http://www.apsscr.cz/files/files/Doporu%C4%8Den%C3%BD%20standard_FINAL\(2\).pdf](http://www.apsscr.cz/files/files/Doporu%C4%8Den%C3%BD%20standard_FINAL(2).pdf)

3.10 FINANCOVÁNÍ, DOTACE

Sociální služby ve formě, jaké jsou dnes, neexistovaly do doby účinnosti zákona o sociálních službách, který nabyl 1. ledna 2007. Současně se změnou formy došlo ke změně systému financování. Než zákon nabyl účinnosti, bylo financování na takzvané dotace na lůžko. Poskytována byla dotace pouze na provoz ústavů se sociální péčí a domovů důchodců, kde zřizovatel a provozovatel byla obec. Výše dotace byla stanovena v zákoně o státním rozpočtu a rozdělena dle typů zařízení.

Po 1. lednu 2007 je uplatňován systém vícezdrojového financování. Financování sociálních služeb je přímo od uživatelů, kteří využívají příspěvku na péči. Důležitým zdrojem financování je také poskytnutá dotace ze státního rozpočtu, dotace krajů a obcí. Další formou financování sociálních služeb kromě výše zmíněných zdrojů mohou poskytovatelé využít platby od zdravotních pojišťoven a to pouze u služeb, které stanovuje zákon o sociálních službách. Dále to jsou fondy Evropské unie, úřad práce a podobně.

Ze státního rozpočtu jsou od roku 2015 rozdělovány finanční prostředky mezi jednotlivé kraje, takzvaným směrným číslem. Jednotlivé kraje poté prostředky přerozdělí jednotlivým poskytovatelům sociálních služeb, které kraj zařadí do krajské sítě poskytovatelů těchto služeb.

Výše procentního podílu kraje na celkovém ročním objemu finančních prostředků vyčleněných ve státním rozpočtu na podporu sociálních služeb pro příslušný rozpočtový rok	
Kraj	V %
Hlavní město Praha	8,08
Jihočeský	6,67
Jihomoravský	9,21
Karlovarský	3,40
Královéhradecký	5,46
Liberecký	4,14
Moravskoslezský	11,99
Olomoucký	7,81
Pardubický	5,37
Plzeňský	4,86
Středočeský	10,93
Ústecký	9,71
Vysočina	5,30
Zlínský	7,07

Zdroj: vlastní zpracování, příloha k zákonu č. 108/2006 Sb.

Tabulka 3: Státní rozpočet na podporu sociálních služeb

4 PODNIKATELSKÝ PROJEKT

Praktická část v diplomové práci zobrazuje vytvořený ucelený obraz podnikatelského plánu na otevření domova pro seniory.

V praktické části je popsán podnik, je sestavena vnitřní a vnější analýza prostředí podniku. V praktické části je popsáno zajištění služeb podniku a důležitou částí je finanční plán, ve kterém jsou zobrazeny investice, struktura nákladů, která zahrnuje provozní náklady, marketingový, ostatní náklady. Dále je zde popsána finanční analýza a predikce cash-flow. V samotném závěru praktické části jsou identifikována klíčová rizika podnikatelského plánu a stanovena opatření, aby došlo k minimalizaci těchto rizik.

4.1 PODNIKATELSKÝ PLÁN DOMOVA PRO SENIORY V OBCI BOSKOVICE

4.1.1 Titulní list



Obrázek 2: Senior house Boskovice

zdroj: projektová dokumentace společnosti ABC, a.s.

4.1.2 Shrnutí

Podstatou tohoto podnikatelského plánu je založit podnik, konkrétně akciovou společnost,

kteřá bude působit v oblasti sociálních služeb, poskytující dlouhodobé ubytování pro seniory. Tuto společnost založí tři osoby, z nichž dvě osoby jsou fyzické osoby a jedna osoba je právnická. Složení základního kapitálu bude 2.000.000 Kč. Zástupci právnické osoby, která je jedním z akcionářů, se budou podílet fyzicky na řízení společnosti a budou v představenstvu a dozorčí radě společnosti. Fyzické osoby, které jsou jedni z akcionářů se budou také fyzicky podílet na řízení společnosti a budou taktéž v představenstvu a dozorčí radě společnosti.

Hlavním cílem je budoucím uživatelům služeb poskytnout ty nejlepší možné služby spojené s jejich dožitím na takové úrovni, jimž se odliší od ostatních poskytovatelů a tím podnik získá konkurenční výhodu.

Zákazníci, na které je cíleno, jsou především senioři, kteří budou využívat osobně tyto služby, ale také na rodiny, pro které je důležité, aby bylo o jejich rodiče, prarodiče, postaráno, a to možná tím nejlepším způsobem, který si mohou dovolit, pokud jejich možnosti nedisponují potřebnými skutečnostmi, aby se o seniory postarali osobně.

Mnoho státních a soukromých institucí, které poskytují sociální služby v oblasti domova pro seniory, můžeme naléznout v Jihomoravském kraji. Vzhledem k poloze města Boskovice je pro budoucí zájemce možné brát v úvahu i jiné kraje, kam by senioři mohli být umístěni, jako je Pardubický kraj, Olomoucký kraj. I přes to, že v každém kraji je mnoho těchto institucí, které poskytují služby, je jich stále nedostatek. Do budoucna tento trend bude pokračovat, jelikož lidstvo stárne a můžeme tak očekávat větší poptávku nad nabídkou.

Aby společnost mohla svoji podnikatelskou činnost zahájit a plně dokončit celý projekt, který zahrnuje nákup pozemku, výstavbu domu pro seniory, jeho zařízení, bude potřebovat částku ve výši 153.800.000Kč. Tuto částku budou z větší části zajišťovat sami akcionáři ze svých zdrojů, na část provozu bude použit bankovní úvěr - kontokorent. Celý provoz poté bude financován ze státních zdrojů, kterými jsou dotace, svých vlastních zdrojů, a z prodaných nebo pronajatých jednotek seniorům. Úvahou v celém projektu je i varianta, že společnost pronajme budovu za roční nájemné jiné společnosti, která bude budovu využívat právě pro zmíněný projekt domov pro seniory.

4.1.3 Popis podniku

Společnost ABC bude založena formou právní osoby, jako akciová společnost. Tato společnost bude poskytovat sociální služby seniorům. Společnost vznikne po dlouhých jednáních mezi investory, kteří si nepřejí být jmenovitě zveřejněni, stejně tak i společnost, kterou nechtějí zveřejňovat. Zakladatelé se budou podílet nejen na financování projektu, ale i na samotném řízení a neustálém vývoji společnosti tak, aby naplnili svoje představy a zrealizovali další projekty tohoto typu, s čímž počítají.

4.1.3.1 Předmět podnikání a činnosti

Druhy živností můžeme rozdělit do dvou skupin. Živností ohlašovací a koncesované. Živnosti ohlašovací jsou obsáhlejší a dělí se na tři druhy. Živnosti řemeslné, vázané a volné. Živnosti volné patří mezi nejrozsáhlejší živnosti u podnikatelů, jelikož k jejich provozování není nutná odborná způsobilost, jako u ostatních a nepodléhají tak regulaci státu.

Předmět podnikání nově založené společnosti bude „Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona“, což je v souladu s předmětem, kterým je poskytování domova pro seniory. Předmět činnosti nově založené společnosti bude „Správa vlastního majetku, Pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor“. Do této kategorie podnikání a činnosti není stanovena zákonem žádná podmínka pro udělení této živnosti.

Nově založená společnost však bude nabízet i služby, které spadají pod živnosti vázané, tyto služby však budou zajištěny externisty, kteří mají oprávnění tyto služby poskytovat.

4.1.3.2 Cíle, mise a vize společnosti

Společnost ABC, a.s. má za cíl obsadit trh v poskytnutí sociálních služeb v městě Boskovice s tím, že do deseti měsíců by chtěla zaplnit všechny volné lůžka ubytovací kapacity. Služby, které chce společnost poskytovat, budou v nadstandardní kvalitě, čímž si chce zajistit dlouhodobý zájem o ubytování v daném zařízení do dalších let. Cílem společnosti je také zajistit kladný výsledek hospodaření do sedmi let.

Společnost ABC, a.s. má vizi zlepšovat neustále svoje služby, které by vedly k naplnění kapacity svého zařízení a dobrého jména domova pro seniory, které povede k dalšímu otevření několika domovů pro seniory pod stejnou značkou, což bude známka jisté kvality,

kteřou lidé budou považovat za to, kam by své příbuzné umístili.

Misí společnosti ABC, a.s. je poskytnout všem seniorům, kteří budou ubytováni v domově pro seniory v Boskovicích, důstojné prožití svého stáří a dožití života mezi lidmi, kteří se stanou nejen spolubydlícími, ale jejich novou rodinou.

4.1.4 Popis zařízení

4.1.4.1 Lokace a velikost zařízení

Otevření domova pro seniory bude probíhat v Boskovicích, což je v Jihomoravském kraji, na území, které je v blízkém sousedství s krajem Pardubickým a krajem Olomouckým. Zakladatelé vybrali území z důvodů blízkosti tří krajů a teoretické dobré dostupnosti ze zahraničí, konkrétně z Rakouska. Dalším důležitým faktorem pro výběr lokace byl pozemek, který byl zakladatelům nabídnut. Znalost prostředí a okolí hrálo ve výběru lokace také velkou roli.

Nejdůležitějším faktorem však je samotný nedostatek ubytovacích zařízení pro seniory v Jihomoravském kraji, jak je blíže uvedeno v kapitole Kapacita domů pro seniory v daném regionu.

Domov pro seniory bude umístěn v Boskovicích na pozemku, který společnost koupí od soukromé fyzické osoby, která pozemek nabídla. Na pozemku se nachází stará budova, která musí být zbouraná a místo této budovy bude vystavěn komplex s celkovou kapacitou 126 lůžek.

Budova bude mít 4 nadzemní patra. V prvním patře se bude nacházet 15 lůžek, což je 12% z celkové kapacity. Ve druhém patře se bude nacházet 28 lůžek, což je 22% z celkové kapacity. Ve třetím patře se bude nacházet 38 lůžek, což je 30% z celkové kapacity. V posledním patře se bude nacházet 45 lůžek, což je 36% z celkové kapacity budovy. Ubytování se bude z větší části nabízet v samostatných bytových jednotkách, druhou, menší částí, budou dvoulůžkové pokoje, které budou v minimálním počtu a budou se nabízet především manželským párům, které budou žádat o ubytování společně. Před budovou se bude nacházet parkovací stání pro příchozí návštěvy a park pro vycházky seniorů.

Umístění domova pro seniory se nachází v nově zastavované části Boskovic, kde vzniká

samostatný komplex bytového domu. Vzdálenost do centra Boskovic je 10 minut chůzí, autobusová zastávka se nachází přímo pod domovem, která je vzdálená 250m chůzí s přímou dostupností na hlavní autobusové nádraží, 20 minut chůzí nebo 2 minuty autobusem. Rovněž je v dobré dostupnosti i občanská vybavenost Boskovic, od obchodu s potravinami až po vlakové nádraží, které je také nedaleko od domova pro seniory. Obrovskou výhodou umístění domova pro seniory je nemocnice Boskovice, která je ve vzdálenosti 5minut autem, což je 2,2km, chůzí je to však 28 minut.

4.1.4.2 Zařízení pokojů a budovy

Standardním zařízením v jednotlivých pokojích budou elektricky polohovatelné postele, které budou mobilní. Součástí polohovatelné postele je i polohovací stolek. Dále pokoj bude zařízen skříní, jídelním stolem s židlemi, poličkami, televizí a připojením k internetu, což bude součástí celé budovy. Stejně tak v každém pokoji budou požární hlásiče. Toto bude standardní zařízení pokoje, kde se počítá s tím, že si každý senior svůj pokoj dovybaví osobními věcmi tak, aby nebyla ohrožena bezpečnost personálu ani samotných seniorů.

Zařízení v koupelně bude bezbariérová koupelna s toaletou pro tělesně postižené. Kuchyňská linka bude zařízena včetně běžných spotřebičů, kterými jsou mikrovlnná trouba, sporák s digestoří, lednice, myčka, rychlovarná konvice a základní nádobí, jako jsou talíře, příbory, hrnce aj.

V budově se plánuje, mimo jednotlivé pokoje, že se bude nacházet, v části vchodu, recepce, kde senioři budou mít možnost telefonovat z pevných telefonů svým rodinám a přátelům, což bude doplňková služba k standardům, kterými budou Wi-Fi, které bude k dispozici a je počítáno i s tím, že senioři budou mít vlastní mobilní zařízení. Dále bude možné na recepci kupovat drobné věci, které senioři budou potřebovat. V budově se bude nacházet i společenská místnost, která bude fungovat jako jídelna, místnost, kde se senioři mohou setkat s rodinou a přáteli, ale také jako místnost, kde se budou konat různé společenské a kulturní akce. Dále se zde bude nacházet rehabilitační místnost, větší společná kuchyň, kde je plánované i společné vaření a pečení, dále pak prádelna a sesterna. V budově se bude nacházet i místnost pro zaměstnance ve vedoucí pracovníky a místnost, kde se budou projednávat s budoucími uchazeči schůzky. Na každém patře budou samozřejmě toalety pro návštěvu i personál v odpovídajícím množství. K domu budou náležet i parkovací místa pro návštěvy, park se zelení pro vycházky. Samozřejmostí je bezbariérový přístup

od parkoviště přes první až do posledního patra.

4.1.4.3 Management domu seniorů

Dle výše uvedeného je zřejmé, že akcionáři se budou aktivně podílet na chodu celé společnosti ABC, a.s. Personální obsazení managementu společnosti je z řad ekonomů, právníků a stavařů, je možné tedy říci, že je o veškerou činnost v rámci domova pro seniory postaráno. Subdodavatelé budou z řad doktorů a zdravotnického personálu. Dlouholetá zkušenost všech manažerů je jedním z klíčů k úspěchu. Absence je pouze v oblasti zdravotnictví, což je klíčový segment v úspěšném provozu domova pro seniory. Proto je jednou z hlavních devíz spádovost nemocnice v Boskovicích.

Zástupce společnosti A1 bude odpovídat za:

- řízení a zajištění stavební části,
- vyjednávání s dodavateli v rámci zařízení budovy a pokojů.

Zástupce společnosti A2 bude odpovídat za:

- ekonomiku společnosti,
- komunikace a jednání s bankami.

Zástupce společnosti A3 bude odpovídat za:

- marketingové aktivity společnosti,
- komunikaci s budoucími klienty.

Zástupce společnosti A4 bude odpovídat za:

- právní stránku ve společnosti,
- přípravu smluv s dodavateli, klienty aj.

Zástupce společnosti A5 bude odpovídat za:

- výběr zaměstnanců a smluvních partnerů,
- komunikaci s lékaři, zdravotními sestrami a následný výběr zaměstnanců.

Společnost ABC, a.s. bude mít z největší části zaměstnance na HPP, jenž budou tvořit zdravotní sestry, zdravotní pomocní pracovníci. Tito pracovníci musí mít kurz, který odpovídá zákonu č. 108/2006 Sb. o sociálních službách, aby tak mohli vykonávat práci v sociálních službách. Druhá část pracovníků budou lékaři, externisté, kteří budou zajištění z nejbližší nemocnice, která je v Boskovicích. Rehabilitační činnosti budou zajištěny také externími pracovníky. Společnost počítá i s pracovníky, kteří se budou starat o úklid, technickou správu budovy. Úklid a technickou správu budou zajišťovat zaměstnanci, kteří budou stálými zaměstnanci společnosti.

4.1.4.4 Poskytované služby domova pro seniory

Služby, které bude společnost poskytovat v rámci domova pro seniory, jsou ukotveny ve Vyhlášce č. 505/2006 Sb. s platností od 29. 11. 2006 a účinností od 1. 1. 2007. Touto vyhláškou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. Základní služby, které bude společnost poskytovat, jsou v následující tabulce.

Poskytované služby	Obsah poskytovaných služeb
Poskytnuté ubytování	<ul style="list-style-type: none"> • Ubytování. • Úklid, praní a drobné opravy ložního a osobního prádla a ošacení, žehlení.
Poskytnutá strava	<ul style="list-style-type: none"> • Zajištění celodenní stravy odpovídající věku, zásadám racionální výživy a potřebám dietního stravování minimálně v rozsahu 3 hlavních jídel.
Poskytnutá pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu	<ul style="list-style-type: none"> • Pomoc při úkonech osobní hygieny. • Pomoc při základní péči o vlasy a nehty. • Pomoc při použití toalety.
Pomoc při zvládnání běžných úkonů péče o vlastní osobu	<ul style="list-style-type: none"> • Pomoc při oblékání, svlékání a to včetně speciálních pomůcek. • Pomoc při přesunu na lůžko nebo vozík. • Pomoc při vstávání z lůžka, uléhání, změna poloh. • Pomoc při podávání jídla a pití. • Pomoc při prostorové orientaci, samostatném pohybu ve vnitřním a vnějším prostoru.
Zprostředkování kontaktu se společenským prostředím	<ul style="list-style-type: none"> • Podpora a pomoc při využívání běžně dostupných služeb a informačních zdrojů. • Pomoc při obnovení nebo upevnění kontaktu s rodinou a pomoc a podpora při dalších aktivitách podporujících sociální začleňování osob.

Další služby, které budou v domě poskytovány externisty.

Sociálně terapeutické činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Socioterapeutické činnosti, jejichž poskytování vede k rozvoji nebo udržení osobních a sociálních schopností a dovedností podporujících sociální začleňování osob.
Aktivizační činnost	<ul style="list-style-type: none"> • Pomoc při obnovení nebo upevnění kontaktu s přirozeným sociálním prostředím. • Návčik a upevňování motorických, psychických a sociálních schopností a dovedností.
Pomoc při uplatňování práv	<ul style="list-style-type: none"> • Pomoc při komunikaci vedoucí k uplatňování práv a oprávněných zájmů.

Zdroj: Vlastní zpracování na základě podkladů Vyhlášky č. 505/2006 Sb.

Tabulka 4: Poskytované služby společností ABC, a.s. domova pro seniory

Každý pokoj bude obsahovat také zařízení pro zavolání pomoci tak, jak to bývá v nemocnicích, kdy klient může při náhlé situaci zavolat sestru, která ihned zajistí odpovídající pomoc. Stejně tak na každém patře budou tyto zařízení umístěny, aby když se klient bude přemisťovat mimo pokoj, tak aby měl šanci na zavolání pomoci i mimo svůj obytný prostor.

Domov pro seniory bude mít zajištěnou lékařskou a psychologickou pomoc externími

pracovníky, kteří budou pravidelně docházet do domova pro seniory tak, aby všichni budoucí klienti byli uspokojeni na svých potřebách. Pravidelnost této pomoci bude ze začátku jednou týdně s tím, že do budoucna společnost předpokládá, že tato pomoc bude poskytnuta dva až třikrát v týdnu. Před nástupem do domova bude klient vyšetřen lékařem, psychologem, výživovým poradcem tak, aby byly co nejlépe stanoveny potřeby, které budou klientovi zajištěny. V případě potřeby kadeřníka, holiče a dalších profesí, bude vždy řešeno individuálně s každým klientem.

Domov pro seniory bude nabízet seniorům různé společenské aktivity, které budou sloužit nejen pro jejich seznámení se mezi sebou, ale i k jejich rozvoji duševní a fyzické stránky. Dále by chtěl domov pro seniory dvakrát do roka pořádat zájezdy po České republice a v případě zájmu, také mimo Českou republiku.

4.1.4.5 Marketingová a obchodní strategie

Marketing a jasně stanovená obchodní strategie je důležitou součástí každého podnikání. V rámci předkládaného podnikatelského plánu je pro společnost výhodou aktuální situace na trhu, kdy poptávka mnohonásobně převyšuje současnou nabídku. Náklady spojené s propagací zařízení tak budou výrazně nižší. Na klienty bude v rámci offline marketingu cíleno prostřednictvím inzerce v místním tisku města Boskovice, v týdeníku 5plus2 vydávaném v příslušných regionech a v brněnském deníku Metro. Tento tisk je vydáván pro čtenáře zdarma, dostává se tak do rukou širokému okruhu občanů.

Online marketing bude pro reklamu využíván jen okrajově. Zařízení bude mít zřízeny vlastní webové stránky, které jsou pro společnost jednorázovým výdajem, dále bude udržována výhodná pozice webu pro internetové vyhledávače, tyto výdaje jsou však v celkovém objemu téměř zanedbatelné.

4.1.5 Analýza vnějšího prostředí

Společností ABC, a.s. byla provedena analýza trhu a prostřední konkurence, kdy bylo využito vnitřní a vnější analýzy prostřední podniku.

4.1.5.1 PEST analýza

PEST analýza se zabývá analýzou makroprostředí podniku. PEST analýza zahrnuje analýzu

politických a legislativních faktorů, ekonomických faktorů, sociálních faktorů a technologických faktorů. PEST analýza bude sloužit k sestavení SWOT analýzy.

Politické a legislativní faktory

Sociální služby jsou ukotveny v zákoně číslo 108/2006 Sb. o sociálních službách, s platností od 31. 3. 2006 a s účinností od 1. 1. 2007. Díky tomuto zákonu stát řídí sociální služby. Stát tak upravuje nejen sociální péči, ale také podmínky sociální práce. Do výkonu sociální práce patří i registrace nových subjektů poskytujících sociální služby, které se registrují na krajském úřadě. Na krajském úřadě se také vyřizují příspěvky na péči.

Příspěvky na péči jsou v zákoně č. 108/2006 Sb. a dále jsou upraveny ve vyhlášce číslo 505/2006 Sb. Příspěvky jsou rozděleny do čtyř skupin. Lidé, kteří si o příspěvek žádají, jsou posuzováni na základě pravidel, které mají jednotlivé skupiny odlišné a po jejich posouzení jsou zařazeni do jedné z těchto čtyř skupin, z čehož poté plyne výše příspěvku.

O příspěvek na péči si lidé zažádají na základě vyplněné písemné žádosti, kterou žadatel podá na příslušné pobočce Úřadu práce, podle místa trvalého pobytu. Stupeň závislosti ovlivní výši příspěvku, na kterou má žadatel nárok. Výše příspěvku je pevně stanovená na základě zařazení stupně. Příspěvek, který je pevně stanoven může být navýšen o 2.000Kč měsíčně, při splnění podmínek pro jeho udělení.

Vyhláška č. 505/2006 Sb. také upravuje maximální výši úhrady za poskytování sociálních služeb v domovech pro seniory. Jedná se o částky ve výši 210Kč denně za ubytování a 170Kč denně za celodenní stravu, čímž jsou myšlena tři jídla, anebo částkou 75Kč za oběd. Platí však, aby seniorovi po úhradě stravy a ubytování, zůstalo 15% z jeho celkového příjmu.

Tím se dostáváme k celorepublikovému problému, kterými jsou bezpochyby výše starobních důchodů a posunující se věk odchodu do důchodu. Můžeme tedy říci, že celý systém důchodu v České republice je kontroverzním tématem. Do roku 2013 byl v České republice penzijní systém založený na třech pilířích. Po odstranění druhého pilíře, po roce 2016, se důchodový systém České republiky opírá o zbylé dva pilíře.

Rok valorizace	Růst základní výměry	Růst procentní výměry	Výše průměru starobního důchodu
2011	2.230 Kč (+60 Kč)	3,90%	10.552 Kč
2012	2.270 Kč (+40 Kč)	1,60%	10.778 Kč
2013	2.330 Kč (+60 Kč)	0,90%	10.970 Kč
2014	2.340 Kč (+10 Kč)	0,40%	11.075 Kč
2015	2.400 Kč (+60 Kč)	1,60%	11.348 Kč
2016	2.440 Kč (+40 Kč)	0,00%	11.460 Kč
2017	2.550 Kč (+110 Kč)	2,20%	11.850 Kč
2018	2.700 Kč (+150 Kč)	3,50%	12.418 Kč
2019	3.270 Kč (+570 Kč)	3,40%	13.300 Kč
2020	3.490 Kč (+220 Kč)	5,20% + 151Kč	14.400 Kč

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů z www.kurzy.cz

Tabulka 5: Valorizace důchodů od roku 2011 do roku 2020

Vzhledem k neustálému problému s věkovou hranicí odchodu do důchodu, která se neustále posunuje u mužské populace o dva měsíce a u ženské populace o měsíce čtyři. Tím, že není v České republice dána věková hranice odchodu do důchodu, byla vládou zřízena komise pro spravedlivé důchody, která mimo jiné připravila maximální hranici věku, kdy lidé odcházejí do důchodu. Tato komise každých pět let posoudí stanovenou hranici odchodu do důchodu. Závisí však na demografickém vývoji, délce života a dalších kritérií.

Závěr politických a legislativních faktorů

Politické a legislativní aspekty jsou důležitým faktorem při zahájení podnikání v sociálních službách. Toto podnikání upravuje zákon o sociálních službách, který upravuje nejen příspěvky na péči, ale stanovuje podmínky, za jakých může být sociální péče poskytována. Pro poskytovatele sociálních služeb je příspěvek na péči důležitým příjmem financí k provozu domova pro seniory. Nepředpokládá se, že by vláda České republiky tento příspěvek snížila nebo dokonce celý zrušila. Pokud by se tak stalo, tak by tímto krokem zkomplikovala situaci v poskytování sociálních služeb jak z pohledu poskytovatelů, tak z pohledu seniorů, kteří služby využívají.

Z pohledu ceny poskytovaných sociálních služeb je poskytovatel „omezen“ v cenách, které

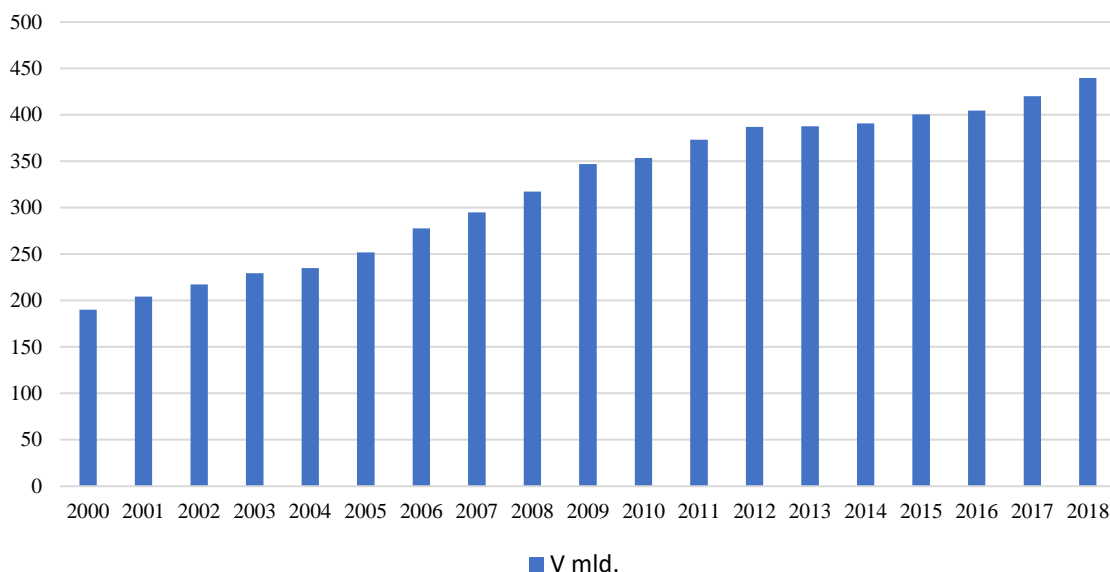
za tyto služby může chtít, jelikož je stanovena maximální možná částka upravená vyhláškou. Tak, jako se nepočítá se snížením nebo dokonce zrušením příspěvků na péči, tak se nepočítá se zvýšením hranice cen, které by si poskytovatel mohl účtovat za poskytované služby. Tímto by se situace pro poskytovatele zlepšila, stejně tak by zůstávalo více peněz i seniorům, ale zvýšily by se náklady státu.

Z pohledu stability vlády, která je v současnosti v jejím čele, se situace v České republice zdá stabilní. Možná i toto je jeden z důvodů, ze kterého seniori můžou těžit, a to při zvyšování důchodů. Pro mladší generace je posouvání termínu odchodu do důchodu faktor, který není tak pozitivní, jako pro seniory zvyšování důchodu. Vlastníci domova pro důchodce však zvyšování důchodů kvitují, jelikož služby, které poskytují, se stanou ještě mnohem žádanější, než je tomu nyní. Tímto jevem se tak otevře prostor pro mnoho dalších podniků, které mohou začít působit v této oblasti. I přes nepřítel maximální hranice ceny za stravu a ubytování, kterou poskytovatel nemůže překročit, tak může u ostatních služeb požadovat více, což se může pozitivně odrazit i na kvalitě služeb, které poskytuje.

Ekonomické faktory

V České republice populace stárne a tím přibývá seniorů. Růstem seniorů se zvyšují výdaje na penze. To je způsobeno nejen valorizací penzí, ale také zvyšujícím se základem, který slouží pro výpočet důchodů. Za rok 2018 byly výdaje na důchody v celkové výši 423,5 mld. Kč, což bylo oproti předchozímu roku o 19,1 mld. Kč.

Výdaje na penze v letech 2000 - 2018



Graf 1: Výdaje na penze 2000 – 2018

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů zveřejněných Ministerstvem financí České republiky

V následující tabulce je zřejmé, že od roku 2014 až do roku 2017 je nárůst důchodů. Každým rokem se valorizují důchody a nemělo by tomu být ani jinak v následujícím roce 2021, kdy vláda slibuje, že důchodci by v průměru měli dostávat minimálně 15.000Kč.

	2014	2015	2016	2017
Průměrná hrubá měsíční mzda	26 357 Kč	27 156 Kč	28 250 Kč	30 156 Kč
Průměrná měsíční výše důchodu	11 065 Kč	11 331 Kč	11 439 Kč	11 826 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů zveřejněných MPSV

Tabulka 6: Průměrná mzda vs. průměrný důchod

V České republice byl průměr starobního důchodu za rok 2018 v částce 12.418Kč. Dle statistik pobírá vyšší důchod mužská populace, u které průměrná výše činila 13.683Kč a u ženské populace byla průměrná výše 11.281Kč.

Z výše uvedené tabulky je také zřejmé, že nárůst se netýká pouze důchodů, ale také průměrného růstu hrubých mezd. Mezi roky 2017 a 2018 průměrná měsíční mzda narostla 2 390 Kč, což odpovídá 8,1%, tedy na 31 885 Kč. Vzhledem k tomu, že nárůst se týká

i spotřebitelských cen, které se zvýšily o 2,1%, se mzda reálně zvýšila o 5,9%.

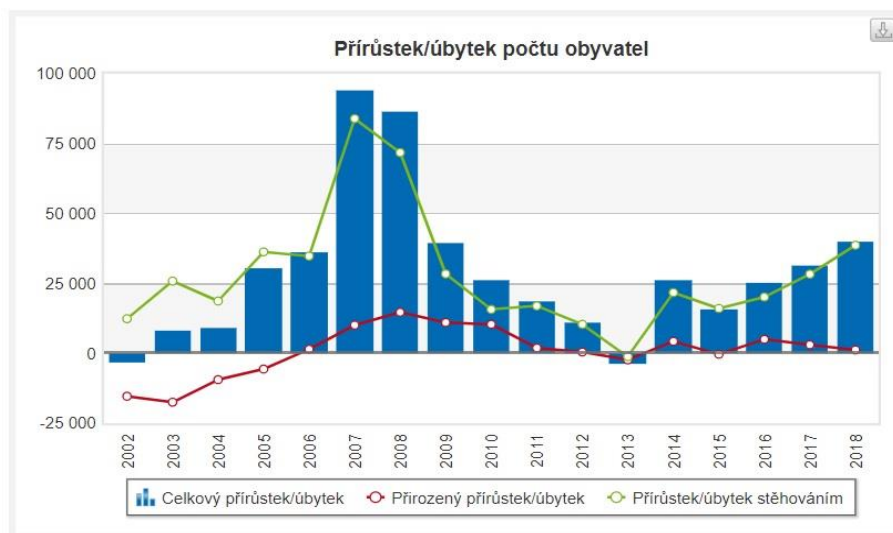
Závěr ekonomických faktorů

Důležitým faktorem je růst průměrných hrubých mezd a tím rostoucí i průměr důchodů. Nárůst ale není tak velký, aby senioři byli schopni hradit dražší ubytování v domovech pro seniory. Tím se proto stává důležitým faktorem růst průměrných hrubých mezd, protože se tím zvyšuje šance pro seniory, že jejich rodiny tak budou moci svým rodičům, prarodičům pomoci s úhradou nákladů spojených s pobytem v domovech pro seniory.

Sociální faktory

Demografie České republiky

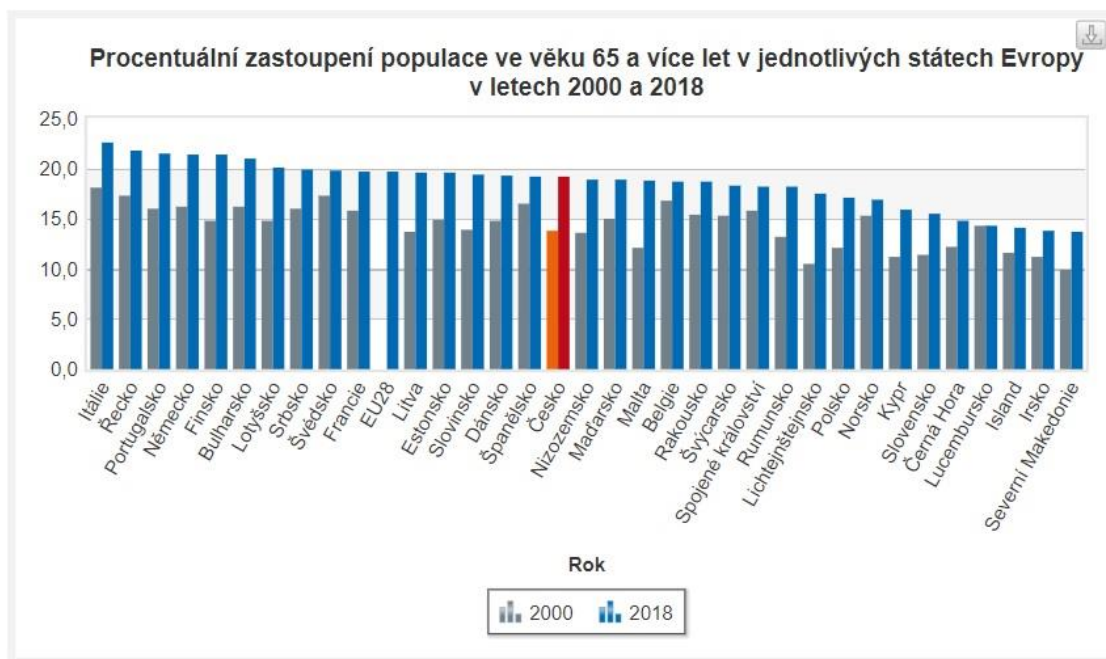
Rozloha české republiky činí 78 866 kilometrů čtverečních. K 31. březnu 2019 je zaznamenáno 10 652 812 obyvatel žijících v České republice. Charakteristika České republiky je především ve velkém počtu malých obcí a relativní hustotou osídlení. Hlavní město Praha má k 31.3.2019 1 309 tisíc obyvatel. V České republice je dalších pět měst, které překračují hranici 100 000 obyvatel.³⁵



Obrázek 3: Přírůstek/úbytek počtu obyvatel v ČR

zdroj: www.czso.cz

³⁵ Eacea.ec.europa.eu [online]. 2019. [cit. 2019-11-20]. Česká-republika obyvatelstvo: Demografická situace, jazyky a náboženství. Dostupné z WWW: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/population-demographic-situation-languages-and-religions-21_cs



Graf 2: Zastoupení populace nad 65 let v Evropě

zdroj: www.czso.cz

Demografický vývoj

Demografický vývoj nebyl pravidelný v celém poválečném období. Do jisté míry tento stav byl důsledkem populačních opatření nařízených vládou a to v oblasti zvýhodňování rodin s dětmi při přidělování bytu, poskytováním výhodnějších půjček novomanželů, než byly půjčky běžné.

Demografický proces, který se podobal spíše západoevropskému modelu přišel až po roce 1989 a to tím, že se prodloužila naděje na dožití, věková hranice, při které se páry sezdávali se zvýšila, úbytek porodnosti, se zvýšenou věkovou hranicí sňatku šel ruku v ruce první porod ve vyšším věku ženy. Na začátku devadesátých let byl poměr plodnosti na ženu 1,89, kdy po roce 1996 byla hodnota pod 1,2 dítěte na ženu. Nárůst hodnoty se zvýšil až po roce 2004, kdy se hodnota dostala zpět na 1,89 dítěte na ženu. Ustálená hodnota 1,5 dítěte na ženu byla mezi lety 2008 až 2010. Po roce 2010 hodnota mírně narůstá. V České republice se narodilo, v roce 2018, 114,4 tisíc dětí, kdy hodnota činila 1,71 dítěte na jednu ženu.³⁶

³⁶ Eacea.ec.europa.eu [online]. 2019. [cit. 2019-11-20]. Česká-repubulika obyvatelstvo: Demografická situace, jazyky a náboženství. Dostupné z WWW: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/population-demographic-situation-languages-and-religions-21_cs

Populace (%)	1995	2000	2005	2010	2015	2017	2018
0 – 14	18,3	16,2	14,6	14,4	15,4	15,7	15,9
15 – 64	68,4	69,9	71,1	70,1	66,3	65,0	64,5
65 a více	13,3	13,9	14,2	15,5	18,3	19,2	19,6
Celkem	10 321 344	10 232 027	10 251 079	10 532 770	10 578 820	10 610 055	10 649 800
Pozn: k 32. 12. daného roku.							

Zdroj: vlastní zpracování, data převzata od Českého statistického úřadu

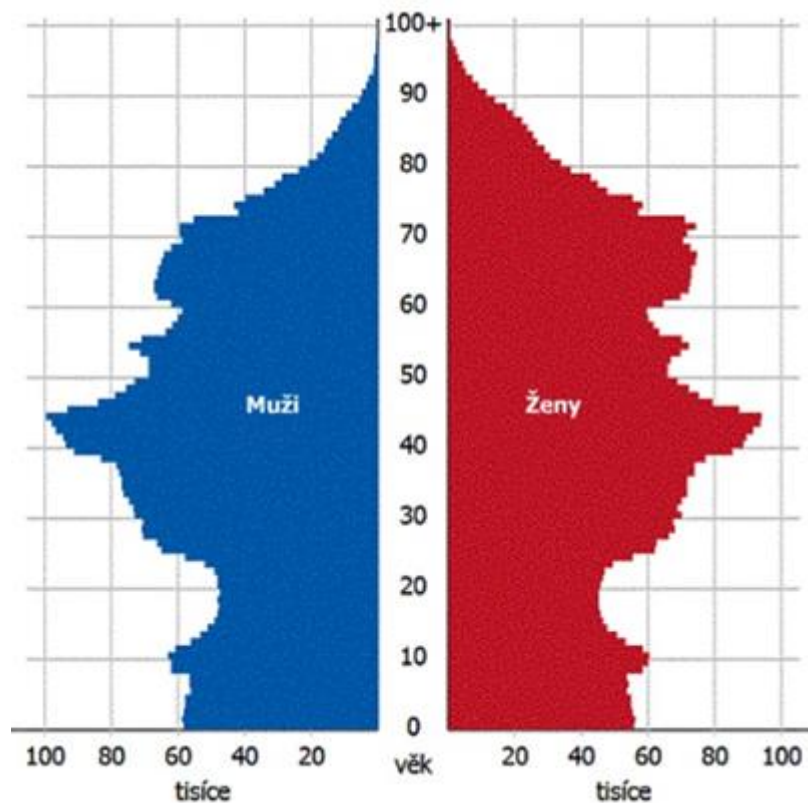
Tabulka 7: Věková struktura populace

Demografické stárnutí obyvatelstva

Evropa včetně České republiky se potýká s problémem, kterým je stárnutí obyvatelstva. Předproduktivní složka, což je věkové rozmezí od 0-14 let, tvořila 15,9% všech obyvatel, produktivní složka, což je věkové rozmezí od 15-64 let, tvořila 64,5% všech obyvatel a poproduktivní, tedy 65 let a více let tvořila 19,6% všech obyvatel. Tyto údaje byly zaznamenány v roce 2018.

K největšímu početnímu snížení obyvatel ve věku patnáct až šedesát čtyři let, dle zveřejněných údajů od Českého statistického úřadu, docházelo na přelomu třicátých a čtyřicátých let 21. století. Předpoklad konce roku 2050 do této věkové kategorie mělo patřit šest milionů obyvatel, což se dá vyjádřit v rámci České republiky jako 56% obyvatel. K zastavení nebo výraznému zpomalení poklesu by mělo dojít na konci padesátých let. Kolem roku 2053 má připadat 1,4 osoby v produktivním věku na jednu osobu. Produktivní složka obyvatelstva by měla vrcholit rokem 2060 a to až na hodnotu 30,5%.³⁷

³⁷ Eacea.ec.europa.eu [online]. 2019. [cit. 2019-11-20]. Česká-republika obyvatelstvo: Demografická situace, jazyky a náboženství. Dostupné z WWW: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/population-demographic-situation-languages-and-religions-21_cs



Obrázek 4: Věková struktura obyvatelstva k 31. 12. 2018

Zdroj: Český statistický úřad

Okres Blansko

Okres Blansko se nachází v severní části Jihomoravského kraje. K 1. lednu 2007 došlo ke změně správního uspořádání a Blansko se tak zařadilo, s rozlohou 863 km², mezi nejmenší okresy Jihomoravského kraje.

Z pohledu administrativy se Blansko může členit na 116 obcí a 174 částí obcí. 97 obcí má pouze jednu část obce, na dvě a více obcí se člení zbylých 19 obcí. V okrese Blansko se nachází pouze 8 obcí, které mají status města. Jednou z těchto obcí jsou i Boskovice.³⁸

³⁸ czso.cz [online]. 2019. [cit. 2019-11-20]. Demografická ročenka okresů – 2009 až 2018. Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/csu/czso/jihomoravsky-kraj-cwpe0lyy0k>

		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Stav obyvatel k 1.7.		106 447	106 750	106 678	107 078	107 588	107 803	108 032	108 196	108 324	108 651
v tom	muži	52 308	52 435	52 472	52 676	52 926	53 091	53 219	53 331	53 378	53 601
	ženy	54 139	54 315	54 205	54 402	54 662	54 712	54 813	54 865	54 946	55 050
Stav obyvatel k 31.12.		106 539	106 884	106 847	107 354	107 746	107 925	108 126	108 248	108 545	108 801
věk	0	1 199	1 246	1 116	1 160	1 190	1 145	1 132	1 163	1 231	1 167
	1 – 4	4 456	4 693	4 969	4 932	4 844	4 796	4 691	4 726	4 717	4 777
	5 – 9	4 709	4 851	5 024	5 270	5 603	5 813	6 083	6 135	6 160	6 106
	10 – 14	4 890	4 721	4 700	4 636	4 630	4 763	4 896	5 072	5 302	5 637
	15 – 19	6 573	6 319	5 801	5 558	5 179	4 935	4 769	4 706	4 651	4 643
	20 – 24	6 855	6 829	6 860	6 798	6 807	6 593	6 290	5 813	5 564	5 206
	25 – 29	7 740	7 506	7 337	7 146	6 961	6 853	6 841	6 839	6 770	6 780
	30 – 34	9 313	8 993	8 497	8 300	8 093	7 733	7 525	7 405	7 190	6 975
	35 – 39	8 528	8 981	9 274	9 503	9 435	9 317	8 909	8 548	8 307	8 095
	40 – 44	6 888	9 611	7 031	7 334	7 916	8 391	8 941	9 279	9 524	9 482
	45 – 49	6 733	6 898	6 934	6 492	6 847	6 828	6 824	7 002	7 288	7 091
	50 – 54	7 134	6 849	6 577	6 382	6 440	6 593	6 801	6 879	6 932	6 799
	55 – 59	7 496	7 506	7 501	7 412	7 242	7 027	6 707	6 437	6 250	6 301
	60 – 64	7 042	7 233	7 206	7 245	7 253	7 262	7 315	7 302	7 176	6 998
	65 – 69	5 587	5 710	6 091	6 406	6 553	6 688	6 866	6 827	6 912	6 880
	70 – 74	3 951	4 112	4 342	4 579	4 854	5 113	5 231	5 543	5 801	5 940
	75 – 79	3 533	3 417	3 367	3 301	3 372	3 416	3 574	3 748	3 973	4 208
	80 – 84	2 449	2 548	2 602	2 664	2 679	2 662	2 625	2 609	2 535	2 590
	85 – 89	1 172	1 209	1 252	1 309	1 374	1 462	1 537	1 615	1 641	1 655
	90 – 94	213	273	324	375	428	482	508	533	537	564
	95+	78	79	65	52	46	53	61	67	84	97
věk	0 - 14	15 254	15 511	15 786	15 998	16 267	16 517	16 802	17 096	17 410	17 687
	15 - 64	74 302	74 025	73 018	72 670	72 173	71 532	70 922	70 210	69 652	69 180
	65+	16 983	17 348	18 043	18 686	19 306	19 876	20 402	20 942	21 483	21 934
Ø věk		40,7	40,9	41,1	41,3	41,5	41,8	42	42,2	42,3	42,5
index stáří		111,3	111,8	114,3	116,8	118,7	120,3	121,4	122,5	123,4	124

Zdroj: vlastní zpracování, data převzata z www.czso.cz

Tabulka 8: Demografická ročenka okresu Blansko

Město Boskovice

Boskovice se nachází na střední Moravě přibližně 40 km od Brna, v nadmořské výšce asi 380 metrů, rozkládající se mezi Boskovickou brázdou a Drahanskou vrchovinou. Katastrální výměra Boskovic je 2 783 ha. Počet obyvatel žijících v Boskovicích je 11 417 obyvatel. Boskovice se skládají z pěti částí obcí, kterými jsou Boskovice, Bačov,

Hrádkov, Mladkov, Vratílkov.³⁹



Obrázek 5: Boskovice a místní části

zdroj: www.dataplan.info

„Urbanistický vývoj Boskovic je charakteristický tím, že využil všech příznivě zastavitelných ploch v území vymezeném přírodními prvky a konfigurací terénu při respektování nejúrodnějších zemědělských půd severně od města. Disproporcemi ve struktuře města je ovšem například průtah tranzitní dopravy centrem s úroňovým křížením s železniční tratí nebo i průmyslová oblast na návětrné straně města. Výchozím hlediskem koncepčního přístupu k řešení rozvoje města je zajištění optimálního životního a pracovního prostředí pro obyvatele a usměrnění rozvoje jak ekonomického potenciálu, tak zařízení pro občanské vybavení a cestovních ruch v katastrálním území města bez narušení historických hodnot, zanechaných předchozími generacemi, včetně postupného budování technických sítí. Úvod Profil města 24/262 Pro úspěšný rozvoj města Boskovic je třeba sladit přírodu a územně technické podmínky území s možnostmi jeho sociokulturního a ekonomického potenciálu, s představami občanů, veřejné správy a představami hlavních podnikatelských subjektů. Velice důležitá bude připravenost města v rámci konkurenčního boje jednotlivých měst

³⁹ Regionboskovicko.cz [online]. Rok neznámý. [cit. 2019-11-21]. Region Boskovicko. Dostupné z WWW: <https://regionboskovicko.cz/boskovice/os-1031/p1=5110>

Evropské unie o získání zájmu investorů a návštěvníků v rámci cestovního ruchu. Důležitou roli bude hrát nejen územní připravenost, ale i atraktivita města, jeho image, kvalita prostředí a samozřejmě i soulad veřejného zájmu se zájmy podnikatelů. Pro úspěšný rozvoj je důležité zpracovat strategii rozvoje včetně příslušných analýz, s posouzením silných a slabých stránek jednotlivých jevů (prostorově funkčních, fyzicko-technických, sociálně kulturních a finančně ekonomických).“⁴⁰

		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Stav obyvatel k 1.7.		50 796	50 973	51 209	51 296	51 465	51 480	51 559	51 619	51 650	51 711
	muži	25 036	25 126	25 232	25 275	25 354	25 415	25 441	25 490	25 508	25 529
	ženy	25 760	25 847	25 977	26 021	26 111	26 065	26 118	26 129	26 142	26 182
Stav obyvatel k 31.12.		50 875	51 036	51 281	51 378	51 476	51 546	51 603	51 624	51 697	51 836
	0-14	7 629	7 698	7 839	7 864	7 890	7 947	7 990	8 049	8 166	8 292
	15-64	35 364	35 277	35 012	34 819	34 608	34 366	34 113	33 764	33 484	33 290
	65+	7 882	8 061	8 430	8 695	8 998	9 233	9 500	9 811	10 047	10 254
Ø věk		40,3	40,5	40,7	40,9	41,2	41,5	41,7	42	42,1	42,3
Index stáří		103,3	104,7	107,5	110,6	113,8	116,2	118,9	121,9	123	123,7
Muži		25 091	25 158	25 268	25 339	25 409	25 437	25 450	25 468	20 550	25 570
	0-14	3 895	3 945	3 999	4 020	4 037	4 073	4 094	4 140	4 195	4 210
	15-64	18 076	18 010	17 852	17 760	17 672	17 574	17 436	17 252	17 039	17 025
	65+	3 120	3 203	3 417	3 529	3 700	3 790	3 920	4 076	4 216	4 335
Ø věk		38,8	39	39,3	39,5	39,7	40	40,2	40,5	40,7	40,9
Index stáří		80,1	81,2	85,4	88,5	91,7	93,1	95,7	98,5	100,5	103
Ženy		25 784	25 678	26 013	26 039	26 067	26 109	26 153	26 156	26 147	26 666
	0-14	3 734	3 753	3 840	3 844	3 853	3 874	3 896	3 909	3 971	4 082
	15-64	17 288	17 267	17 160	17 059	16 936	16 792	16 677	16 512	16 345	16 265
	65+	4 762	4 858	5 013	5 136	5 278	5 443	5 580	5 735	5 831	5 919
Ø věk		41,9	42	42,2	42,4	42,6	42,9	43,1	43,4	43,6	43,6
Index stáří		127,5	129,4	130,5	133,6	137	140,5	143,2	146,7	146,8	145

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z www.czso.cz

Tabulka 9: Demografická ročenka města Boskovice

Kapacita domovů pro seniory v daném regionu

Podle posledních dostupných údajů, které jsou zveřejněny Českým statistickým úřadem k datu 31. 12. 2014, bylo v Jihomoravském kraji 48 zařízení pro seniory s kapacitou lůžek

⁴⁰ Dataplaninfo [online]. 2015. [cit. 2019-11-21]. Strategický plán rozvoje města Boskovice. Dostupné z WWW: https://www.dataplan.info/img_upload/7bdb1584e3b8a53d337518d988763f8d/strategicky-plan-rozvoje-mesta-boskovice-2016-2026.pdf

3 028. Jak je znázorněno na tabulce níže.⁴¹

	Domovy pro seniory			Domovy se zvláštním režimem			Domovy s pečovatelskou službou		
	zařízení	lůžka	lůžka na 1000 obyvatel ve věku 65 a více	zařízení	lůžka	lůžka na 1000 obyvatel ve věku 65 a více	zařízení	lůžka	lůžka na 1000 obyvatel ve věku 65 a více
Jihomoravský kraj	48	3 028	14,2	35	2 816	13,2	105	3 823	20,5
v tom okres:									
Blansko	4	286	14,4	4	322	16,7	12	427	24,6
Brno-město	18	1 515	20,4	8	802	10,8	24	980	14,8
Brno-venkov	7	277	7,6	5	389	10,7	17	580	18,3
Břeclav	4	194	9,8	3	256	12,9	8	244	14,5
Hodonín	5	274	9,8	4	290	10,4	19	500	20,4
Vyškov	4	301	19,5	3	164	10,6	8	295	21,6
Znojmo	6	181	9,3	8	583	29,9	17	797	48,6

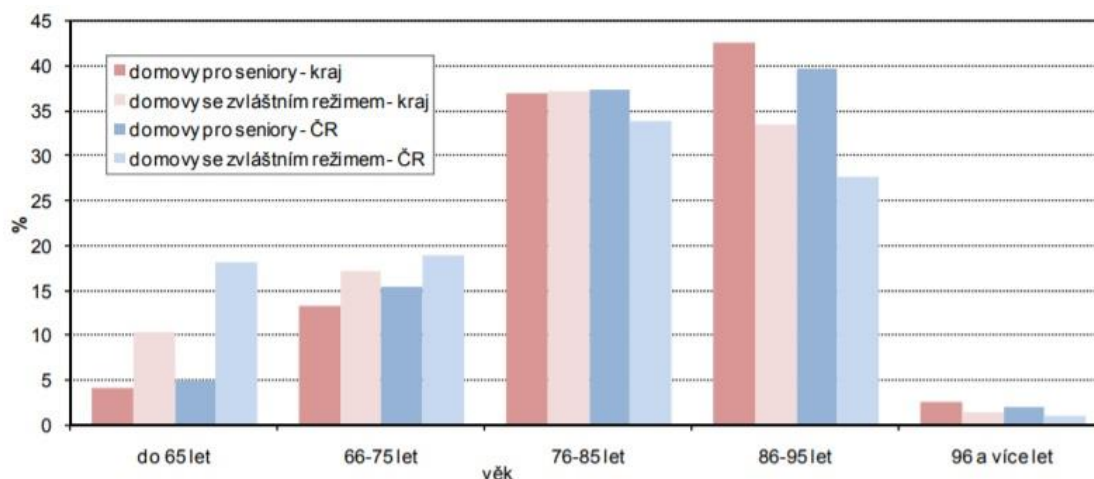
Zdroj: vlastní zpracování na základě dat převzatých z www.czso.cz

Tabulka 10: Kapacita domovů pro seniory v okrese

Věková struktura obyvatel využívajících sociální zařízení jsou znázorněna v tabulce níže. Z 2 946 seniorů žijících v domovech pro seniory v Jihomoravském kraji, k 31. 12. 2014, bylo nejčetnější skupina osob ve věku mezi 86 až 95 let (což odpovídá 1 259 osob, v procentuálním vyjádření 42,7% celku). Druhou nejčastější skupina osob ve věku 76 až 85 let (což odpovídá 1 090 osob, v procentuálním vyjádření 37% celku).⁴²

⁴¹ Czso.cz [online]. 2019. [cit. 2019-11-20]. Demografická ročenka okresů – 2009 až 2018. Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/documents/10180/20537736/33015115a05.pdf/43ed5999-8dbc-4952-ab03-bed32dd1603c?version=1.0>

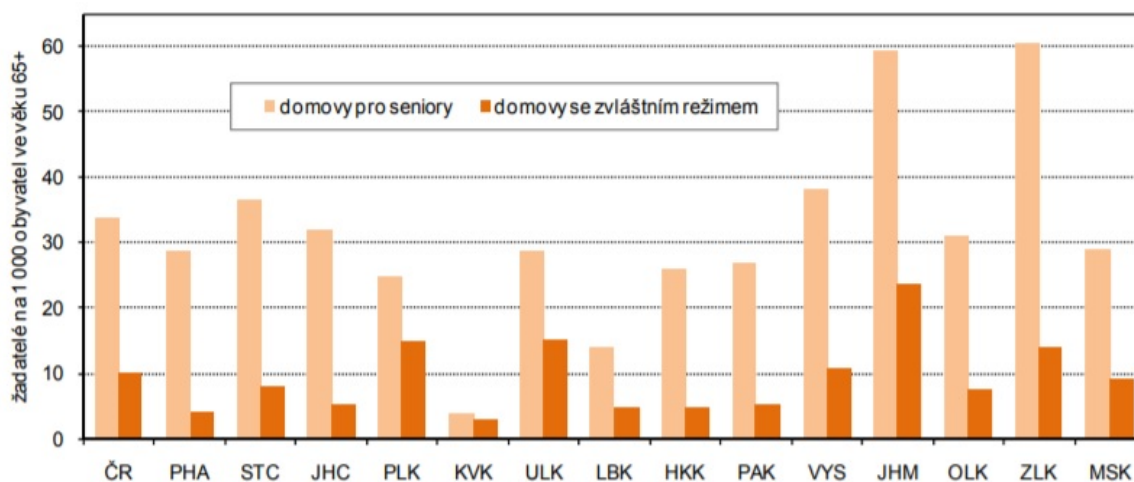
⁴² Czso.cz [online]. 2019. [cit. 2019-11-20]. Demografická ročenka okresů – 2009 až 2018. Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/documents/10180/20537736/33015115a05.pdf/43ed5999-8dbc-4952-ab03-bed32dd1603c?version=1.0>



Graf 3: Obyvatelé vybraných typů zařízení sociální péče v Jihomoravském kraji podle věku

Zdroj: www.czso.cz

V Jihomoravském kraji bylo ke konci roku, tj. 31. 12. 2014, evidováno 12 666 žadatelů o umístění do domova pro seniory, kteří nebyli uspokojeni z důvodu nedostatku lůžek a 5 059 žadatelů o umístění do domova se zvláštním režimem, kteří taky z důvodu nedostatečného množství lůžek nebylo vyhověno. Toto tvrzení znázorňuje tabulka níže, která vyobrazuje neúspěšné žadatele v rámci jednotlivých krajů k 31. 12. 2014.



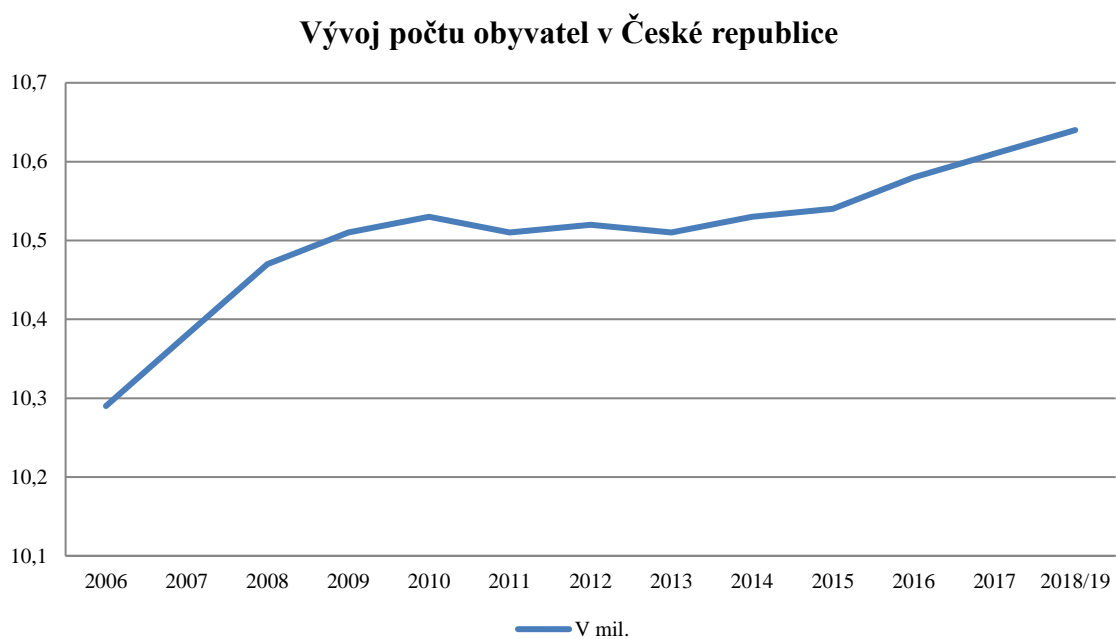
Graf 4: Žadatelé o umístění ve vybraných typech zařízení sociální péče na 1 000 obyvatel

zdroj: www.czso.cz

Z výše uvedeného lze říci, že počet seniorů v České republice, k 31.12.2018, zaujímá 19,6% populace a při výpočtu počtu seniorů ve městě Boskovice, kde k 31.12.2018, byl

počet obyvatel 51 836, z nichž 10 254 obyvatel je ve věku 65+. V procentuálním vyjádření zaujímají 19,78% populace. Dále lze tvrdit, na základě tabulky č. 12: Neuspokojená poptávka, že kapacita míst v zařízeních ve městě Boskovice je lehce nad průměrem České republiky. I přes tento fakt je stále více neuspokojených žádostí o umístění seniora do domova pro seniory.

Jak je vidět na grafu níže, v České republice od roku 2006 do roku 2010 docházelo k mírnému nárůstu počtu obyvatel v České republice. Od roku 2010 do roku 2014 došlo naopak k mírnému poklesu počtu obyvatel. Od roku 2014 do roku 2019 se zvyšoval počet obyvatel mírným nárůstem. Z celkového pohledu je možné říci, že od roku 2006 do roku 2019 došlo k výraznému nárůstu počtu obyvatel v České republice, kdy k lednu 2019 byl počet obyvatel žijících v České republice v počtu 10 640 000 obyvatel.



Graf 5: Vývoj počtu obyvatel v ČR

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů zveřejněných Českým statistickým úřadem

Na níže uvedené tabulce je zřejmé, že populace v České republice neustále stárne. V roce 2007 byl počet obyvatel, kteří dovršili věku 65+ v zastoupení v rámci celkové populace obyvatelstva v počtu 1 512 800 seniorů, v procentuálním zobrazení se jedná o 14,6% obyvatel celkové populace. Meziročně, od roku 2007 až do roku 2017, dochází k výraznému nárůstu obyvatel přesahující věkovou hranici 65 let, oproti ostatním věkovým hranicím. 527 400 obyvatel je číselně zobrazený nárůst obyvatel přesahující věk 65 let mezi roky 2007

až 2017.

Počet obyvatel (v tis.)	2007	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Celkem	10 381,1	10 516,1	10 512,4	10 538,3	10 553,8	10 578,8	10 610,1
65+ let	1 512,8	1 767,6	1 825,5	1 880,4	1 932,4	1 988,9	2 040,2
70 - 79 let	690,5	725,6	756,2	790,7	818,9	872,7	928,2
80 - 89 let	320,2	364,1	365,4	367,9	367,0	367,9	368,4
90+ let	28,4	42,1	46,7	50,8	53,5	56,9	59,0
Podíl věkové skupiny 65+ let (v %)	14,6	16,8	17,4	17,8	18,3	18,8	19,2

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů zveřejněných Českým statistickým úřadem

Tabulka 11: Věkové složení obyvatelstva ČR

Z výše uvedené tabulky je dále jasné, že dochází k nárůstu mezi lety 2007 a 2017 i v konkrétních věkových skupinách 70 - 79 let, 80 - 89 let a 90+ let. Tento nárůst má za následek větší výdaje pro stát nejen ve výši vyplacených důchodů, ale taky v problematice, jak zajistit seniorům odpovídající stáří. To za předpokladu, že se senioři o sebe nejsou schopni starat sami. V níže uvedené tabulce jsou uvedeny počty zařízení pro seniory k 31. 12. 2018.

	Počet domovů pro seniory	Počet míst v zařízeních	Neuspokojená poptávka
Česká republika	525	37 048	57 979
Hlavní město Praha	32	2 707	7 183
Jihočeský kraj	35	2 915	4 673
Jihomoravský kraj	48	2 732	5 100
Karlovarský kraj	16	814	618
Kraj Vysočina	24	2 005	3 515
Královohradecký kraj	40	2 422	3 052
Liberecký kraj	19	1 028	1 237
Moravskoslezský kraj	72	4 852	5 608
Olomoucký kraj	35	2 700	4 254
Pardubický kraj	26	2 097	1 728
Plzeňský kraj	23	1 629	2 208
Středočeský kraj	77	5 315	9 533
Ústecký kraj	40	3 340	4 906
Zlínský kraj	39	2 492	4 364

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů zveřejněných Českým statistickým úřadem

Tabulka 12: Neuspokojená poptávka

Z výše uvedeného je zřejmé, že ani jeden kraj v České republice nedisponuje dostatečnou kapacitou zařízení, aby mohla být všechna poptávka po těchto službách uspokojena. Při srovnání v jednotlivých krajích je nejvážnější situace s nedostatkem místa v kraji Středočeském, kde se nedostalo na 9 533 žadatelů o domovy pro seniory a nejméně vážná, i když pořád s nedostačujícím počtem zařízení, je v kraji Karlovarském, kde se nedostalo ubytovací kapacity na 618 žadatelů. Domov pro seniory, který se má otvírat ve městě Boskovice, je důležitý údaj z kraje Jihomoravského a dále z kraje Pardubického a kraje Olomouckého, jelikož se město nachází na hranicích s těmito třemi kraji. Nejvážnější situace z pohledu zájmových krajů je přímo kraj Jihomoravský, kde se nedostalo na 5 100 žadatelů o ubytování v domovech pro seniory. Dohromady pak tyto tři kraje k 31. 12. 2018 vykazují 11 082 neuspokojených poptávek po domovech pro seniory.

Na níže uvedené tabulce nám údaje dají informace o důchodcích a důchodech v Jihomoravském kraji k porovnání mezi roky 2014 a 2018.

	2014	2015	2016	2017	2018
Počet osob žijících v Jihomoravském kraji	1 172 853	1 175 025	1 178 812	1 183 207	1 187 667
Počet osob pobírající starobní důchod	193 103	195 804	197 784	199 157	200 428
Průměrná výše starobního důchodu v Jihomoravském kraji	10 950 Kč	11 218 Kč	11 328 Kč	11 719 Kč	12 279 Kč
Průměrná výše starobního důchodu v okrese Blansko	10 862 Kč	11 133 Kč	11 250 Kč	11 647 Kč	12 209 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů zveřejněných Českým statistickým úřadem

Tabulka 13: Důchody a důchodci v Jihomoravském kraji

V tabulce je vidět, že se zvyšuje nejen počet osob žijících v Jihomoravském kraji, ale také se úměrně k populaci v Jihomoravském kraji zvyšuje počet osob, které pobírají starobní důchod. Při pohledu na průměrnou výši důchodu v Jihomoravském kraji v porovnání s okresem Blansko, kam patří město Boskovice, se dá usuzovat, že jak roste průměrná výše důchodu v kraji, tak se zvedá úměrně průměrná výše důchodu v okrese. Pokud se porovná údaj osob žijících na území Jihomoravského kraje mezi roky 2014 až 2018, dojde se k údaji, že došlo k navýšení mezi těmito roky o 14 814 osob. Porovnání údajů o osobách pobírající starobní důchod mezi roky 2014 až 2018, dojde se k údaji, že mezi těmito roky došlo k nárůstu o necelou polovinu v poměru s celkovým nárůstem počtu osob žijících

v Jihomoravském kraji, a to k 7 325 osob.

Závěr sociálních faktorů

Nejen, že dochází k nárůstu populace v České republice, ale dochází k tomu, že populace stárne a do budoucna se tento problém bude zvětšovat. Tím, že populace v České republice, potažmo v Jihomoravském kraji, stárne, se zvyšuje problém, který státu vzniká, jak se o seniory do budoucna postarat, pokud nejsou schopni se sami o sebe starat. Zařízení, poskytujících sociální péči, kterých meziročně přibývá jen minimálně, tak jak stát chce zajistit odpovídající stáří těmto lidem. Vyšší nárůst je však v počtu neuspokojených potřeb po těchto zařízeních. Proto se na trhu objevují příležitosti pro začínající podniky a podnikatele, v podobě výstavby nových domovů pro seniory, o které bude každým rokem větší a větší zájem, z důvodu jejich nedostatků.

Technologické a technické faktory

Technologické faktory mají podstatný vliv na konkurenční schopnost podniku. Z pohledu domova pro seniory je tomu tak především ve zdravotnictví všeobecně. Lidé se dožívají vyššího věku, než tomu bylo dříve, a to je zapříčiněno nejen geneticky, pohlavím nebo konstitucí těla, ale technologickými a technickými faktory. Další faktory, které působí na délku dožívání, jsou společenské poměry, poměry ekonomické, kam můžeme zařadit úroveň vzdělání nebo styl života, který dotyčný vede. Zdravotní péče, která ovlivňuje délku života, které se populace dožívá, je v České republice určitě vyšší, jak ve státech Afriky, a to je zejména ovlivněno těmito faktory. Zdravotnictví a technologie ve zdravotnictví je v České republice na vysoké úrovni, což hraje důležitou roli v životech lidí. Zdravotnický systém v České republice, oproti USA, je příznivý i pro jedince, kteří se nepodílí na přidané hodnotě státu odpovídajícím způsobem, jakým mají možnost čerpat zdravotní péči.

Závěr technologických a technických faktorů

Je možné říci, že věk prodlužuje technologická a technická vyspělost zdravotnictví v České republice i pro jedince, kteří jsou součástí nepřízně jejich osudu. Proto je důležité podporovat a sledovat vývoj a inovace v této oblasti, jelikož dopomáhají všem, bez ohledu na věku či pohlaví. V rámci domova pro seniory jsou tyto faktory naprosto stěžejní, jelikož jsou svým klientům schopni nabídnout takové služby, které zastoupí několik lidských faktorů, jako jsou například bezbariérově řešená výstavba celého domova pro seniory včetně jejich mobilních

zařízení.

4.1.5.2 Analýza mikroprostředí podniku

Analýza mikroprostředí podniku se zaměřuje na odběratele, konkurenci, dodavatele, substituty. Závěrem je sestaven Porterův model konkurenčních sil. Tato analýze bude podkladem pro sestavení SWOT analýzy.

4.1.5.2.1 Stručný popis odvětví

Společnost ABC, a.s. bude zaujímat pozici na trhu v oblasti poskytování domova pro seniory, tedy ubytování, péči o seniory, ať už budou potřebovat denní péči někoho jiného či budou soběstační, což zahrnuje i stravu. Okolí podniku je tvořeno podniky, které zauímají stejnou část trhu, jako chce zaujmout podnik ABC, a.s. ve městě Boskovice a jeho blízkém okolí, převážně v okrese Blansko.

4.1.5.2.2 Odběratelé

Cílovou skupinou podniku ABC, a.s. jsou senioři, kteří přesahují věk 65 let a více, bez rozdílu, zda se jedná o muže či ženu, ale důležitý je zde důchodový věk a jejich situace, která jim neumožňuje se starat o sebe sami, nebo nemohou jejich rodinní příslušníci. Jsou to i senioři, kteří žijí sami bez partnera, a jejich zdravotní stav jim neumožňuje setkávání se svými přáteli, proto hledají komunitu, kde by pro ně nebylo fyzicky a finančně náročné trávit čas ve skupině ostatních seniorů. Jsou to i ti senioři, na které chce podnik cílit, že mají problém s tím, aby si došli k doktorovi, na nákup nebo jen tak na procházku bez pomoci někoho jiného. Na což váže i fakt, že rodina seniora nemusí žít v jeho místě bydliště anebo jeho rodina nemá možnost se o něj starat, v horším případě nechce.

Tou první rodinou, která by se o svého příbuzného chtěla postarat, ale z důvodů jejich času nebo finanční situace nemohou, tak i s takovými případy se bude podnik setkávat a bude jim chtít vyjít vstříc. Tyto rodiny se z pravidla rozhodují, co se svým příbuzným udělat, a proto je pro ně volba právě umístit jej do domova seniorů a chtějí tak přispívat alespoň částkou, kterou jsou schopni přispět.

Jiná rodina, na kterou se bude podnik zaměřovat, je ta, která se o seniora stará, ale z důvodů časté nepřítomnosti doma se rozhodne jej umístit na určitou dobu do domova pro seniory.

Tyto důvody mohou být různého charakteru, ať jsou to dlouhé zahraniční cesty, dovolené, či vlastní nemoc, tak i pro tyto případy chce podnik umožnit seniorům pobyt ve svém zařízení. Bude to však v omezeném počtu místností z důvodu předpokládaného velkého zájmu o dlouhodobé ubytování.

Cílovou skupinu tak můžeme rozdělit na dvě hlavní skupiny a jednu vedlejší, která nemusí být ani uskutečňována. Jedna hlavní skupina jsou senioři, kteří přesáhnou věku 65 let, kteří se sami rozhodnou, že chtějí žít v domově pro seniory, druhá hlavní skupina jsou rodiny, jejichž zájem je umístit svého příbuzného do tohoto domova a vedlejší skupina jsou ti zájemci, kteří budou chtít z krátkodobého hlediska seniora umístit do domova, nemusí však tato služba z důvodů obsazenosti nabízena, jelikož uspokojení poptávky po dlouhodobém pobytu seniora v domově, je pro podnik prioritou číslo jedna.

4.1.5.2.3 Konkurence

Pro společnost ABC, a.s. představují konkurenci domovy pro seniory, které působí ve stejném městě, okrese a přilehlých okresech a krajích. Takto by je společnost ABC, a.s. mohla rozdělit i podle síly konkurence. Na území města Boskovice se nachází pouze dva domovy pro seniory, které jsou provozovány městem Boskovice. V okrese Blansko se nachází pouze dva domovy pro seniory, které jsou provozovány městem Blansko a v Jihomoravském kraji se nachází celkově 47 domovů pro seniory, které jsou provozovány městy nebo soukromými vlastníky.

MSSS Boskovice

Domov pro seniory MSSS Boskovice působí na trhu sociálních služeb od 1. července 1991. Zřizovatelem této příspěvkové organizace je město Boskovice. Tato organizace disponuje lůžky v počtu 125. Cílovou skupinou této organizace jsou senioři, kteří dosáhli věku 60 let. Z kapacity lůžek je nabízeno šest typů pokojů. Od jednolůžkových pokojů s vlastním hygienickým zařízením nebo se společným hygienickým zařízením, až po tři až čtyř lůžkové pokoje, taktéž s vlastním hygienickým zařízením nebo společným hygienickým zařízením. Kapacita lůžek je plně obsazena a není tak dostatek místa pro všechny zájemce. V níže uvedené tabulce můžeme vidět věkovou strukturu tohoto domova pro seniory.

Věk	MSSS Boskovice
60-65 let	9
66-85 let	59
nad 85 let	57
Věkový průměr	83

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 14: Věk seniorů v MSSS Boskovice

Následující tabulka vyobrazuje, jaká je struktura uživatelů, v MSSS Boskovice, pobírající příspěvek na péči dle stupně závislosti a kolika z nich příspěvek na péči nebyl přiznán.

Stupeň závislosti	MSSS Boskovice
I. stupeň – lehká závislost	13
II. stupeň – středně těžká závislost	21
III. stupeň – těžká závislost	44
IV. stupeň – úplná závislost	47
Příspěvek na péči není přiznán	0
Součet pobírajících seniorů příspěvek na péči	125

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 15: Příspěvky na péči v MSSS Boskovice

MSSS Boskovice poskytuje činnosti jako jsou zajištění stravy přes týden i víkendy, možnost nákupů a různých pochůzek, zajištění úklidu a údržbu domova pro seniory, úklid rozdělují na úklid běžný a úklid velký, dále nabízí praní a žehlení společně tyto služby nebo každou službu zvlášť, zaměstnanci také zajišťují doprovod a dohled seniorům, mezi poskytované činnosti také patří pomoc při obsluze seniora, kterými jsou oblékání, přesun na lůžko, podávání jídla, pomoc při osobní hygieně a samozřejmě zajištění služeb dopravy po městě Boskovicích.

Senioři mohou také využít v zařízení aktivizační činnosti, kterými jsou různé besedy, přednášky a kulturní vystoupení, jógu pro seniory, využít také mohou zahradnickou činnost, jako je sázení květin, malování kamenů nebo pěstování plodin. Činnosti zařízení také zahrnují grilování, pobyt na zahradě, kuželky, projekce filmů, zpívání jak samostatně, tak i kolektivně. Samozřejmostí je také nabídka duchovních činností, které jsou seniorům k dispozici.

Tabulka níže zobrazuje ceník služeb, který nabízí zařízení MSSS Boskovice. Z této tabulky

můžeme také vyčíst, že MSSS Boskovice poskytuje i služby jednodenního pobytu seniorů, jako odlehčovací služby.

	1 lůžkový pokoj s vlastním HZ	1 lůžkový pokoj se společným HZ	2 lůžkový pokoj s vlastním HZ	2 lůžkový pokoj se společným HZ	3 až 4 lůžkový pokoj s vlastním HZ	3-4 lůžkový pokoj se společným HZ
Ubytování a služby	210 Kč	195 Kč	185 Kč	175 Kč	170 Kč	165 Kč
Strava (II. večeře + 5 Kč)	160 Kč	160 Kč	160 Kč	160 Kč	160 Kč	160 Kč
Celkem za jeden den	370 Kč	355 Kč	345 Kč	335Kč	330 Kč	325 Kč
Platba za 30 dní	11.100 Kč	10.650 Kč	10.350 Kč	10.050 Kč	9.900 Kč	9.750 Kč
Platba za 31 dní	11.470 Kč	11.005 Kč	10.695 Kč	10.385 Kč	10.230 Kč	10.075 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů zveřejněných msssboskovice.cz – DS ceník služeb

Tabulka 16: Ceník služeb MSSS Boskovice

Při pohledu na výše uvedenou tabulku se dá usuzovat, že příjem za jednoho klienta dostatečně nepokryje náklady, které jsou spojené s péčí na jednoho klienta, proto i toto zařízení je závislé na čerpání dotací od města a státu, ale třeba také na poskytnutých darech.

Domov pro seniory Černá hora

Domov pro seniory Černá hora má dlouholetou historii, která sahá až do roku 1950, kdy byl zřízen v zámku. V sedmdesátých letech došlo k rozšíření a domov pro seniory tak nabízel kapacitu lůžek v počtu 302. Při rekonstrukcích a tím následnému zvýšení komfortu pro seniory je nyní kapacita lůžek v počtu 134 míst. Domov pro seniory Černá hora poskytuje jak domov pro seniory, tak i služby se zvláštním režimem. Ubytování je poskytováno v jednolůžkových, dvojlůžkových a třílůžkových pokojích, které jsou rozděleny v rámci jednotlivých budov zámku.

	Jednolůžkový pokoj	Dvojlůžkový pokoj	Třílůžkový pokoj
Ubytování celkem	179Kč	166Kč	157Kč
Strava celkem	170Kč	170Kč	170Kč
Celkem za jeden den	349Kč	336Kč	327Kč
Platba za 30 dní	10.470Kč	10.080Kč	9.810Kč
Platba za 31 dní	10.819Kč	10.416Kč	10.137Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů zveřejněných domovch.cz – Úhrada za ubytování a stravu Domov pro seniory Černá hora

Tabulka 17: Ceník služeb Domov pro seniory Černá hora

Domov pro seniory Černá hora nabízí v rámci svého zařízení ubytování, které zahrnuje také každodenní úklid a generální úklid se provádí dvakrát do roka. Úklid, který zvládne senior sám, tak provádí svépomocí. Stravu seniorům poskytuje dle zásad zdravého stravování, množství a úprava je úměrná dle věku seniora. Domov pro seniory Černá hora připravuje čtyři typy stravy, které rozděluje do racionální (normální) typ stravy, diabetický typ stravy, šetřící a individuální.

Mezi další služby, které poskytuje domov pro seniory aktivizační činnosti. Mezi tyto činnosti zařadí domov pro seniory Černá hora reminiscenční terapie, kulturní vystoupení, společenská odpoledne, grilování a letní posezení, akce, které jsou spojeny s kulturou a zvyklostmi. Všechna tato činnost je s ohledem na věk a zdravotní stav jednotlivých seniorů.

Senior centrum Blansko

Senior centrum Blansko je poměrně mladou organizací, která vznikla v říjnu 2002 a začala nabízet své sociální služby pro seniory, když se toto zařízení stalo dislokovaným pracovištěm Domova důchodců Černá hora. Samostatně, jako domov důchodců Blansko, začala organizace fungovat až 1. ledna 2003. Senior centrum Blansko disponuje kapacitou 70 lůžek v domově pro seniory a kapacitou 74 lůžek v domově se zvláštním režimem. Cílovou skupinou domova pro seniory jsou lidé starší 60 let, nacházející se v nepříznivé životní situaci, s potřebnou 24. hodinovou péčí každý den.

Senior centrum Blansko nabízí dva typy pokojů. Jednolůžkové v počtu 52 pokojů a dvojlůžkové pokoje v počtu 18. Nedílnou součástí pokojů je jejich bezbariérový přístup a zařízení, které je víceúčelové. Samozřejmostí je, že každý senior si pokoj může vybavit svými drobnými předměty. Každý pokoj je také vybaven mini kuchyní s lednicí, toaletou

společně se sprchou. Dovybavit si pokoj může senior i televizí či rádiem, ale poplatky spojené s provozem si hradí každý senior sám. Jídelna, která je na každém patře pro dané patro pak obsahuje lednici, mikrovlnku, rychlovarnou konvici. Dále se na patře nachází společná koupelna, která je vybavena nejmodernější zdravotní technikou.

Na tabulkách níže můžeme vidět typy pokojů a jejich cenu, která je za daný typ hrazena.

Jednolůžkový typ pokoje		
	S balkonem	Bez balkonu
Ubytování celkem	210 Kč	200 Kč
Stravování celkem	170 Kč	170 Kč
Denní úhrada	380 Kč	370 Kč
Měsíční úhrada (30 dní)	11.400 Kč	11.100 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů zveřejněných seniorcentrumblansko.cz – Úhrady za služby

Tabulka 18: Ceník Senior centrum Blansko - jednolůžkový pokoj

Dvojlůžkový typ pokoje		
	S balkonem	Bez balkonu
Ubytování celkem	190 Kč	185 Kč
Stravování celkem	170 Kč	170 Kč
Denní úhrada	360 Kč	355 Kč
Měsíční úhrada (30 dní)	10.800 Kč	10.650 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů zveřejněných seniorcentrumblansko.cz – Úhrady za služby

Tabulka 19: Ceník Senior centrum Blansko - dvoulůžkový pokoj

Z výše uvedených tabulek je zřejmé, že Senior centrum Blansko nabízí dlouhodobý pobyt seniorům za jasně stanovené měsíční částky. Tento fakt je také možná zapříčiněný počtem míst, kterými Senior centrum Blansko disponuje. Na druhou stranu toto vyvažuje poskytnutím služeb v domově pro seniory se zvláštním režimem, kde nabízí míst více, a tak má klientelu poměrně dobře rozdělenou.

Domov na Kalvárii

Vybraný další konkurent, Domov na Kalvárii, se nachází v Pardubickém kraji, okres Svitavy, obci Jaroměřice, jenž od města Boskovice leží necelých 20 km, což časově odpovídá 25 minutám jízdy autem. Tento konkurent byl k porovnání vybrán z důvodu jeho polohy, která

může při rozhodování o umístění seniora také rozhodovat, a to z pohledu jeho sympatií ke kraji, ve kterém vyrůstal nebo žil.

Domov na Kalvárii poskytuje sociální služby od 16. června 2014 a disponuje kapacitou 72 lůžek s nepřetržitou časovou dostupností (24 hodin denně). Své služby poskytují osobám, jež dosáhli 50 let a více, osobám s chronickým onemocněním a osobám s kombinovaným postižením. Tak, jako ostatní konkurenti poskytují služby v oblasti ubytování, poskytnutí stravy a zapojení seniorů do programů dle jednotlivých potřeb seniorů, tedy aktivizační činnosti.

Z níže uvedených tabulek lze usoudit, že Domov na Kalvárii nabízí ubytování ve čtyřech typech pokojů a tři typy stravovacích nabídek. Pokoje jsou rozděleny na jednolůžkové pokoje se sociálním zařízením a sprchou, jednolůžkový pokoj bez sociálního zařízení a dvoulůžkový pokoj se sociálním zařízením a sprchou, a třílůžkový pokoj se sociálním zařízením a sprchou. U nabídky stravování pak Domov na Kalvárii rozděluje typ stravování na normální, žlučnickový typ stravy a diabetický typ stravy.

Ubytování celkem (1 den)	1. lůžkový pokoj se SZ a sprchou	1. lůžkový pokoj bez SZ a sprchy	2. lůžkový pokoj se SZ a sprchou	3. lůžkový pokoj se SZ a sprchou
	195 Kč	190 Kč	190 Kč	185 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů zveřejněných domovkalvarie.cz – Ceník ubytování a stravy

Tabulka 20: Ceník ubytování Domov na Kalvárii

Strava celkem (1 den)	Normální strava	Žlučnicková strava	Diabetická strava
	165 Kč	165 Kč	170 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů zveřejněných domovkalvarie.cz – Ceník ubytování a stravy

Tabulka 21: Ceník stravy Domov na Kalvárii

Ubytování celkem	1. lůžkový pokoj se SZ a sprchou		2. lůžkový pokoj se SZ a sprchou; 1. lůžkový pokoj bez SZ a sprchy		3. lůžkový pokoj se SZ a sprchou	
	Normální + žlučnicková	Diabetická strava	Normální + žlučnicková	Diabetická strava	Normální + žlučnicková	Diabetická strava
	5.850 Kč	5.850 Kč	5.700 Kč	5.700 Kč	5.550 Kč	5.550 Kč
Strava celkem	4.950 Kč	5.100 Kč	4.950 Kč	5.100 Kč	4.950 Kč	5.100 Kč
Měsíční úhrada (30 dní)	10.800 Kč	10.950 Kč	10.650 Kč	10.800 Kč	10.500 Kč	10.650 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů zveřejněných domovkalvarie.cz – Ceník ubytování a stravy

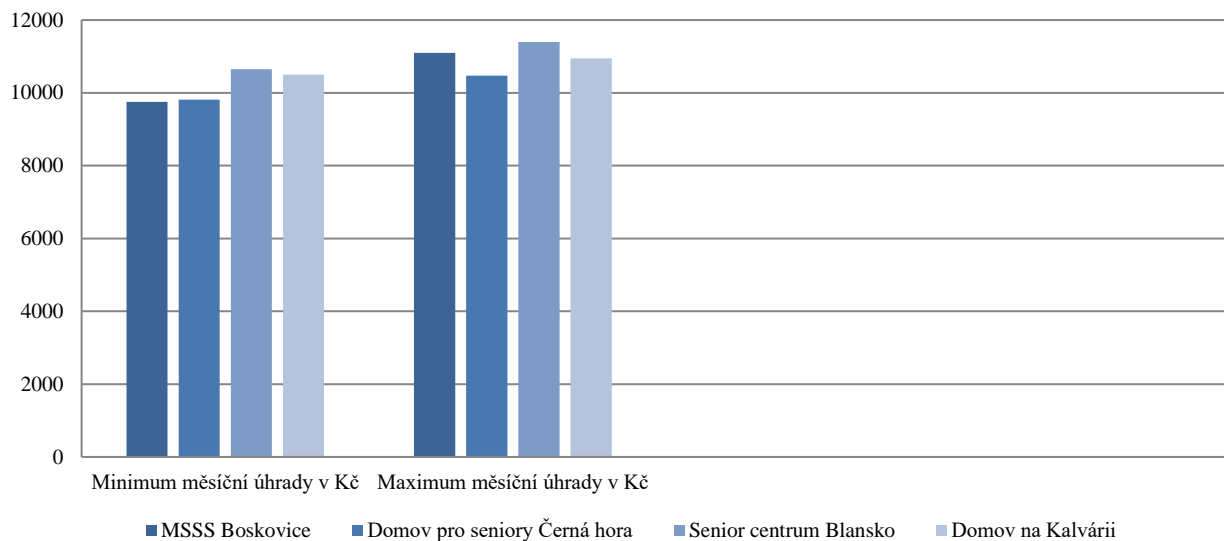
Tabulka 22: Ceník ubytování a stravy Domov na Kalvárii

Po provedené analýze vybrané konkurence se dá říci, že z pohledu velikosti nabízených služeb v oblasti domova pro seniory je Domov pro seniory Černá hora, která svojí kapacitou 134 lůžek může z tohoto pohledu být největším konkurentem zamýšleného projektu výstavby Domova pro seniory Boskovice. Při porovnání výše úhrad, které po seniorech chtějí jednotlivé domovy pro seniory, se pohybují v rozmezí od 9.750 Kč do 11.470 Kč za 30 dní. Nejlevnější pokoj, kterým je 3 – 4 lůžkový pokoj se společným hygienickým zařízením, nabízí, potencionálně největší konkurent pro nově vznikající podnik, MSSS Boskovice. Naopak ten nejdražší pokoj, jednolůžkový pokoj s balkonem, nabízí Senior centrum Blansko.

Po porovnání služeb, které domovy pro seniory nabízí lze říci, že jsou ve všech případech podobné s nepatrnými rozdíly.

Analyzované domovy pro seniory mají své kapacitní možnosti vyčerpány, a proto není z jejich strany hrozba větší konkurence. To je také zapříčiněno trhem, kde je stále převis poptávky nad nabídkou a v následujících letech by tomu nemělo být jinak. Dojít však může k rozdílu nabízených služeb a jejich cen, kde by senior nebo jeho rodina toto porovnávala oproti konkurenci. Společnost ABC, a.s. předpokládá, že její nabízené služby budou totožné s konkurencí, ale také služby, které konkurence nenabízí, a tak to může být vnímáno jako nadstandard, kterým se od konkurence bude chtít odlišit.

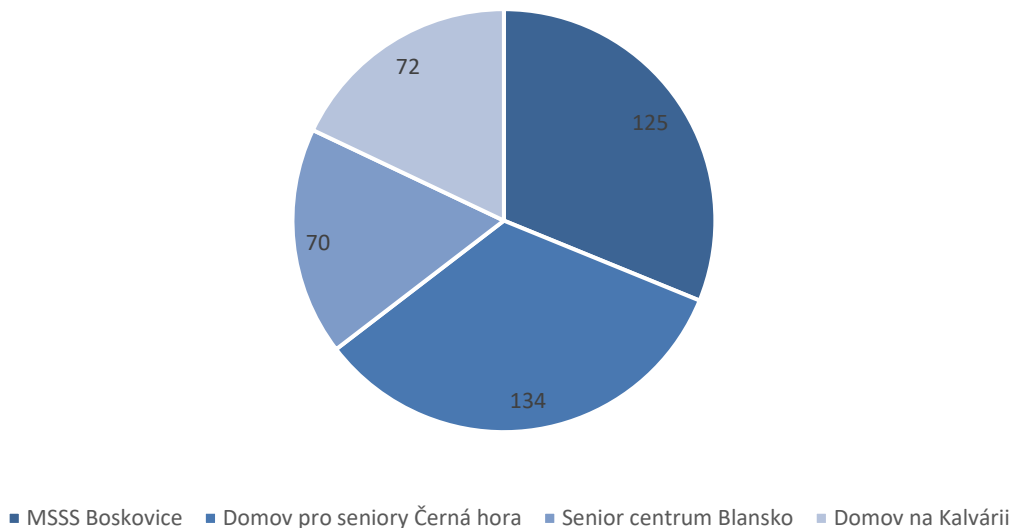
Porovnání cen pokojů za období (měsíc v Kč)



Graf 6: Porovnání cen pokojů za období

Zdroj: Vlastní zpracování

Kapacitní možnosti domovů pro seniory



Graf 7: Kapacitní možnosti domovů pro seniory

Zdroj: Vlastní zpracování

4.1.5.2.4 Dodavatelé

K okolnosti, kterou je pouze právní existence společnosti ABC, a.s., ale nikoliv reálně fungující firma, není možno dělat analýzu reálných dodavatelů. Proto s ohledem na trh,

na kterém společnost ABC, a.s. bude působit je možno provést analýzu alespoň předpokládaných dodavatelů.

Jednou z poskytovaných služeb bude zajištění stravy na celý den. Proto je nutné vyjednat a zasmělnit podmínky s dodavateli z okolí, kteří budou zajišťovat odpovídající stravu seniorům. Seniori budou snídaně dostávat vyrobené v seniorním zařízení. Obědy budou dodávány externí firmou, stejně tak i večere. Ve městě Boskovice se nachází minimálně tři společnosti, které se zabývají výrobou a rozvozem obědů podle potřebných standardů pro seniory. Tím by tak byla zajištěna dodavatelská činnost stravy. Analyzováni jsou dodavatelé z města Boskovice. V případě uskutečnění reálného hledají, bude pohlíženo i na okolní obce v okrese Blansko, kde bude upřednostněna kvalita služeb a ceny.

Ceny se pohybují v rozmezí od 50 Kč do 60 Kč za jídlo, kdy senior má na výběr z více, jak tří jídel. Všechna tato jídla jsou nutričně odpovídající standardům, aby byly splněny podmínky poskytovaného stravování. Všechny služby zahrnují nejen přípravu, ale i dopravu stravy přímo do domova pro seniory. Dodavatelé jsou schopni dle svých možností nastavit i cenu, která by pro odběratele mohla mít rozhodující vliv pro výběr právě jeho nabídky. Kvalitou a dostupností bojovat v konkurenci nemohou, jelikož je srovnatelná, ale cenou jsou schopni zaujmout. Cena se může projevit na základě počtu a délky spolupráce, kterou by s domovem pro seniory uzavřeli. Potencionální dodavatelé nabízejí i možnost přípravy a doručení jídel, které nejsou tepelně upraveny, ale jsou připraveny k ohřátí přímo v domově pro seniory a otvírá se tak nová služba, kterou lze seniorům nabídnout. Volba stravy je na seniorovi, kdy jeho potřeby budou zjišťovány při příjmu, a proto tedy můžou být od přípravy pokrmů v domově pro seniory až o závazku od externích dodavatelů. Spolupráce s pekárnou může být zajištěna společností Matějovo pekařství, DOPES pekařství aj., velkoobchod s potravinami by mohl být realizován ze vzdálenějších prodejen, kterými jsou JIP, Makro.

Další službou, kde je důležitá role dodavatelů, je samotný zdravotnický materiál, technologie, hygienické prostředky, lékaři, psychologové, aj. Mezi tyto významné dodavatele, které působí na trhu, kteří budou oslovení společností napříč trhem v České republice i zahraničí. To vše z důvodu, kterými jsou vysoká pořizovací cena zařízení, na kterou nemůže být vypsáno výběrové řízení pouze lokálně, ale celorepublikově, případně celoevropsky. Z pohledu předpokládané kapacity lůžek je proto zařízení jednou z velkých investic, kterou společnost ABC, a.s. bude muset učinit. Zdravotnický materiál bude

dokupován v průběhu fungování společnosti. Tento materiál bude brán jako spotřební, ale i na něj bude chtít společnost dělat výběrové řízení, jelikož to také není zanedbatelná položka ve výdajích, které společnost bude mít.

Externisté z odvětví lékařů, psychologů a terapeutů budou primárně řešeni z lokálního trhu, kterým je město Boskovice. Tím, že město Boskovice disponuje vlastní nemocnicí, budou tyto dodavatele služeb osloveni jako první a bude jim nabídnuta možnost spolupráce. K zajištění chodu celého domova pro seniory však bude potřeba i určitá pravidelnost, která nemusí být pokryta pouze kapacitou lékařů, psychologů a terapeutů z města Boskovic a proto dále tyto dodavatele budou poptáni z okolních měst, obcí, případně okresů. S výhledem, který společnost ABC, a.s. má, je třeba zajistit v budoucnu tři návštěvy týdně v oblasti lékařů, psychologů a terapeutů. Vzhledem k počtu lůžek toto nemohou obstarat pouze jednotlivci ze svých oborů, proto je třeba oslovit i vzdálenější dodavatele k zajištění nabízeného standardu služeb.

4.1.5.2.5 Substituty

Substituty představují pro společnost ABC, a.s. zařízení, které se zabývají službami jako je například ošetrovatelská služba, pečovatelská služba, odlehčovací služba, osobní domácí asistence. Zařízení společnosti ABC, a.s. chce nabízet primárně služby, kterými jsou domov pro seniory. Substituty tedy mohou určitým způsobem nahradit nebo doplnit nabízené služby společnosti ABC, a.s., jelikož každý ze seniorů nebo jejich rodinní příslušníci nechtějí umístit seniora do domova, ale jsou mu ochotni poskytnout služby asistence, což spočívá v péči u seniora doma.

Městská správa sociálních služeb Boskovice

MSSS Boskovice nabízí nejen domov pro seniory, což z MSSS Boskovice činí přímého konkurenta zamýšlené společnosti ABC, a.s. Toto je doplňující služba poskytovaná v rámci města Boskovic. Nově postavené byty jsou seniorům poskytovány k možnosti pronájmu. Byty k pronájmu o velikosti 1 plus kuchyňský kout jsou s bezbariérovým přístupem. Nové byty jsou pouze dva a nachází se v domovu s pečovatelskou službou. Byty jsou nabízeny o velikosti 45 a 49 m². Jsou to plnohodnotné byty, které disponují zařízenou kuchyňskou linkou se sporákem, koupelnou společnou s toaletou.

Za oba byty MSSS Boskovice požaduje měsíční nájemné ve výši 3000 Kč, které bude

navyšováno o roční inflaci. Zálohy na služby jsou hrazeny samostatně ve výši 1500 Kč. Vzhledem k dispozičnímu řešení bytu jsou poskytovány osobám se zdravotním postižením. MSSS Boskovice upřednostní žadatele, kteří jsou držitelé průkazu se zdravotním postižením 3. stupně.

Domy zvláštního určení - domov s pečovatelskou službou

Tento domov je nabízen městem Blanskem, jehož je zřizovatelem. DPS jsou nabízeny jako malometrážní byty pro seniory, kde každý senior si musí sjednat pečovatelskou službu v odpovídajícím rozsahu sám tak, aby každodenní potřeby seniora byly zajištěny a byla tak zachována jeho soběstačnost a odpovídající způsob dosavadního života.

Město Blansko nabízí tato zařízení ve dvou budovách, kdy jedna budova disponuje 55 bytovými jednotkami, kde 29 bytových jednotek je tvořeno dispozicí 1+1, 2 bytové jednotky jsou tvořeny dispozicí 2+1, 24 bytových jednotek tvoří dispozici 1+ kuchyňský kout z nichž jsou dvě bytové jednotky s bezbariérovým přístupem. Každý ze seniorů si však musí bytovou jednotku zařídit vlastním zařízením.

Ve druhé budově je nabízeno 72 bytových jednotek, kde 51 bytových jednotek je dispozičně řešeno jako garsoniéry, 10 bytových jednotek tvoří dispozice 1+1, 10 bytových jednotek tvoří dispozice 2+1 a jeden byt je o velikosti 2+kuchyňský kout. Opět tak, jako v první nabízené budově je senior povinen si bytovou jednotku zařídit vlastním zařízením.

Oblastní charita Blansko

V okrese Blansko, nabízí své substituční služby z pohledu společnosti ABC, a.s., oblastní charita Blansko, která je součástí neziskové organizace spadající pod Charitu Česká republika. Tato charita působí na trhu od roku 1992, kdy začala nabízet své služby. Nejen, že tato charita nabízí služby rodinám s dětmi, lidem v krizi a nouzi, lidem s hendikepou, lidem, co ztratili z nějakého důvodu svoje obydlí a řeší i poradenství v oblasti dluhů a financí, ale působí v oblasti služeb o seniory.

Pracovníci této charity k nemocným a starým lidem jezdí do jejich domovů, kde poskytují služby, které jsou pro seniory potřebné. Ať jsou to aplikace injekcí, ošetření a převázání ran nebo další úkony, které jsou hodny zdravotní sestry z ošetrovatelských služeb.

Služby charity jsou poskytovány i v oblasti pomoci s hygienou, domácností, oblékáním,

ale také i s podáváním jídla a činnostmi, které senior potřebuje každý den z pečovatelských služeb. Dále charita nabízí umírajícím seniorům a jejich rodině tým lidí z oblasti duchovní, zdravotní i sociálních odborníků. Senioři, kteří jsou po úraze a mají tak omezenou pohyblivost nabízí zapůjčení pomůcek usnadňující jejich pohyb.

Vzhledem k zařazení podniku, což je nezisková organizace, je jejich činnost vykonávána na základě poskytnutých darů a pomoci, ať už finanční nebo hmotné, mezi jejichž podporovatele patří fyzické osoby, tak i právnické osoby. Osoby charitu mohou podpořit jednorázově, ale také pravidelně. Na obě formy podpory mají zřízen transparentní účet, kam můžou jednotlivci své dary zasílat, případně hmotnou podporu donést do jednotlivých středisek.

4.1.5.3 Porterova analýza konkurenčního prostředí

Porterův model konkurenčních sil byl proveden na základě výše uvedené analýzy mikroprostředí podniku. Porterův model se zaměřuje na pět sil, které působí na podnik. Těmito silami jsou vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, rivalitou podniků, které působí na stejném trhu, hrozbou nových vstupů na stejný trh a hrozbou substitutů.

Vyjednávací síla zákazníků

Níže uvedená tabulka slouží k posouzení, zda zákazník splňuje kritéria, které by zajistili jeho vyjednávací sílu v jednání se společností ABC, a.s.

Kritérium	ANO	NE
Klient je velkým zákazníkem		X
Snadná nahraditelnost jiným konkurentem na trhu		X
Množství dostupných informací	X	
Existence substitutů na trhu	X	
Vysoká cenová politika nabízených služeb		X
Nižší kvalita nabízených služeb oproti konkurenci		X
Místní dostupnost nabízených služeb		X

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 23: Vyjednávací síla zákazníků

Z tabulky lze vyčíst, že na trhu nabízených služeb zákazník nedisponuje značnou vyjednávací silou, která je z největší části způsobena nedostatkem kapacity lůžek, popřípadě nízkou konkurencí v rámci nabízených služeb. Dále lze z tabulky vyčíst, že zákazník disponuje vyjednávací silou v oblasti množství dostupných informací a existenci substitutů na trhu. Tyto dvě kritéria však nemohou být z trhu odstraněna, jelikož množství dostupných informací jsou pro seniory či jejich rodinné příslušníky snadno dohledatelné na internetu nebo přímo v domovech pro seniory. To stejně se týká existence substitutů, kdy organizace hledají příležitosti na trhu a chtějí tak zaplnit mezery, které na trhu jsou. Důležité pro společnost ABC, a.s. je tedy spokojenost seniorů, jejich rodin s péčí o seniory a šíření dobrého jména domova pro seniory, což může sloužit jako dobrá reklama pro budoucí zákazníky.

Rivalita podniků zabývajících se stejnou oblastí na trhu

Níže uvedená tabulka slouží k posouzení, zda rivalita podniků, která se zabývá stejnou oblastí na trhu, má vliv na společnost ABC, a.s.

Kritérium	ANO	NE
Vysoká expanze podniků na trhu		X
Novinka na trhu		X
Existence na trhu v předchozích letech	X	
Existence mnoha konkurentů ve stejné oblasti		X
Existence mnoha konkurentů v rámci České republiky		X
Velký zisk v dané oblasti		X
Nabídka totožných služeb, jako u konkurence	X	
Ohroženost vzniku dalších zařízení v budoucnu		X
Rozdílné legislativní nároky kladené ze strany státu		X

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 24: Rivalita podniků

Z tabulky lze vyčíst, že rivalita podniků se stejným zaměřením není na trhu vysoká, jelikož všechny nové a stávající podniky mají stejné legislativní nároky kladené ze strany státu,

konkurence v daném odvětví není také příliš vysoká, a to z možného důvodu nízké atraktivitu zaměření podniku, kde ziskovost není tak zajímavá, jako v odvětvích jiných. Zároveň tak nikdo nenabízí takové služby, které by se výrazně odlišily od konkurence, a tak zákazník může hledat pouze v drobných, pro něj klíčových, rozdílech, které hrají roli pro výběr toho nebo onoho podniku.

Hrozba nových vstupů na stejný trh

Níže uvedená tabulka slouží k posouzení kritérií hrozeb nových vstupů na stejný trh, kde se rozhodla působit společnost ABC, a.s. Kritéria v tabulce se zaměřují na pobytové služby a služby v oblasti péče o seniory.

Kritérium	ANO	NE
Vysoké náklady pro vstup do daného odvětví	X	
Hrozba vytvoření monopolu v odvětví		X
Výhoda již existujících firem v oblasti nižších nákladů		X
Vysoké množství potencionálních zaměstnanců v odvětví		X
Možná vysoká rozdílnost nabízených služeb		X
Masivní kampaně současných firem po případném vstupu konkurentů		X
Vyšší dotace pro nové firmy		X
Náročnost z pohledu omezení	X	

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 25: Hrozba nových vstupů na stejný trh

Z tabulky lze vyčíst, že hrozba nových vstupů na stejný trh je značná. A to především z důvodu, že na trhu nelze vytvořit monopol nebo že by současné firmy měli větší výhodu z hlediska financí, zkušeností nebo nabízených služeb a proto začlenit se na trh je do značné míry snazší, jak v jiných odvětvích.

Kritérium, které by mohlo případnou hrozbu snížit, jsou vysoké náklady pro vstup do daného odvětví. Ať už z pohledu výstavby nového zařízení, tak i z pohledu rekonstrukce stávajícího zařízení nebo personálního obsazení, kterého je napříč Českou republikou nedostatek.

Druhým kritériem, které může hrozbu snížit, je vysoká náročnost legislativních omezení, které reguluje toto odvětví z pohledu podmínek, které musí být dodržovány při poskytnutí sociálních služeb.

Vyjednávací síla dodavatelů

Níže uvedená tabulka slouží k posouzení, zda dodavatelé splňují kritéria, které by zajistily jeho vyjednávací sílu v jednání se společností ABC, a.s.

Kritérium	ANO	NE
Velikost a významnost zaujímá dodavatele na daném trhu		X
Nenahraditelnost dodavatele		X
Společnost ABC, a.s. je pro dodavatele klíčová		X
Při potřebě si zákazník službu nebo výrobek může samovýrobou obstarat	X	
Flexibilita nabídky dodavatele je nízká		X

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 26: Vyjednávací síla dodavatelů

Z tabulky lze vyčíst, že kritéria pro vyjednávací sílu dodavatelů vůči společnosti ABC, a.s. Důležitost dodavatelů je pro společnost ABC, a.s. vysoká, a to z důvodů, kterými jsou zejména nepotřebnost společnosti ABC, a.s. pro dodavatele. Tedy možno říci, že pokud domov pro seniory nevznikne, potencionální dodavatelé tento fakt nezaznamenají, jelikož společnost ABC, a.s. nebude silným odběratelem služeb, aby se to u dodavatelů významně projevilo. Velkým pozitivem pro společnost je tedy fakt, že nabídka služeb a výrobků, o které by měla společnost ABC, a.s. je vysoká a tím i výrazně snižuje potřebu po tom či onom dodavateli a může si vybrat. Tato hrozba tedy nemá velký vliv na podnik.

Hrozba substitutů

Níže uvedená tabulka slouží k posouzení kritérií hrozeb substitutů, které by mohli nastat vůči společnosti ABC, a.s.

Kritérium	ANO	NE
Existence substitutů v daném odvětví	X	
Substituty zvyšují konkurenci v daném odvětví	X	
Nabízené substituty mají na služby nižší náklady		X
Možnost, že cena substitutu je pro zákazníka zajímavější	X	
Zvyšující se nabídka substitutů v daném odvětví	X	

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 27: Hrozba substitutů

Z tabulky lze vyčíst, že společnost ABC, a.s. bude nejvíce ohrožena díky nabídce substitutů v daném odvětví, které poskytují jiné organizace. Pozitivní jev pro společnost ABC, a.s. může být ten, že nabízené substituty nemají nižší náklady, než samotné služby nabízené v domově pro seniory společností ABC, a.s. a tak by organizace nabízející substituty mohly být odrazeny.

Závěr Porterovy analýzy konkurenčního prostředí

Dle provedené analýzy se může usuzovat, že na společnost nebude mít vliv a nebude tak hrozbou podniků, které působí ve stejné oblasti, ani vyjednávací síla dodavatelů a ani vyjednávací síla zákazníků. Kde může nastat problém z hlediska této analýzy, je v oblasti vstupu nových konkurentů a v nabídce substitutů, kde z pohledu analýzy je vidno největší možné ohrožení podniku.

4.1.5.4 SWOT analýza

Všechny výše provedené analýzy pomohly k identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Výsledky jsou interpretovány ve SWOT analýze.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - Personál s vysokou mírou vzdělání - Lokalita - Atmosféra v prostředí domova pro seniory - Úzká spolupráce se střední odbornou zdravotnickou školou v Boskovicích - Úroveň služeb v oblasti domova pro seniory - Cenová dostupnost - Místní dostupnost - Doplnkové služby v podobě aktivizačních činností - Dostupnost dopravy - Nadčasové vybavení domova pro seniory 	<ul style="list-style-type: none"> - Omezená kapacita lůžek - Náklady pro realizaci podnikatelského záměru - Minimální zkušenost managementu s provozem domova pro seniory - Nedostatek personálu v oboru
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - Poptávka po službách domova pro seniory - Valorizace důchodů - Malá vyjednávací síla zákazníků - Malá vyjednávací síla dodavatelů - Růst požadavků na služby - Stárnutí obyvatelstva - Možnost získání dotací - Možnost čerpat příspěvek na péči - Malá rivalita na trhu mezi ostatními firmami 	<ul style="list-style-type: none"> - Výše ceny za stravu a ubytování upraveno v zákoně o sociálních službách - Omezení v oblasti poskytování sociálních služeb - Výše důchodů jako problematický prvek při rozhodnutí k pobytu v domovech pro seniory - Vysoké riziko nových konkurentů na trh - Nabídka substitutů v oblasti sociálních služeb

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 28: SWOT analýza

4.1.6 Realizační plán podnikatelského záměru

Plán podnikatelského záměru je důležité sestavit, díky níž by management a investor mohl kontrolovat průběh výstavby a zahájení samotného provozu. Tabulka zobrazuje průběh plánu podnikatelského záměru. Od založení společnosti, přes výstavbu, názor zaměstnanců až po samotné zahájení provozu domova pro seniory.

Realizační plán podnikatelského záměru říjen 2019 – prosinec 2020															
	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Založení společnosti	■	■													
Výběr dodavatele	■	■	■												
Zbourání stávající budovy				■	■										
Zahájení stavebních prací a stavební práce						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Nábor zaměstnanců													■	■	■

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 29: Realizační plán PP 10/2019 - 12/2020

Realizační plán podnikatelského záměru leden 2020 – srpen 2020								
	1	2	3	4	5	6	7	8
Zahájení stavebních prací a stavební práce	■	■	■	■	■	■	■	
Nábor zaměstnanců								
Propagace	■	■	■	■	■	■	■	
Nábor klientů					■	■	■	■
Žádosti o dotace						■	■	■
Zahájení provozu								■

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 30: Realizační plán PP 1/2020 - 8/2020

4.1.7 Finanční plán

4.1.7.1 Finance potřebné k zahájení podnikatelského záměru

Akcionáři společnosti ABC, a.s. se při zakládání společnosti u notáře zaváží, že vložené finanční prostředky do společnosti vytvoří základní kapitál, který je 2.000.000Kč v závislosti na velikosti jejich podílů. S těmito prostředky bude nakládáno tak, aby prvotní výdaje společnosti byly pokryty z těchto finančních prostředků. Akcionář jedna, kterým je právnická osoba bude disponovat 56% podílu na základním kapitálu společnosti, akcionář dvě, kterým je fyzická osoba bude disponovat 22% podílu na základním kapitálu společnosti a akcionář číslo tři, kterým je také fyzická osoba bude disponovat 22% podílu na základním

kapitálu společnosti.

Základní kapitál společnosti je zlomkem výše částky, která bude potřebná na realizaci celého podnikatelského záměru, a proto se akcionáři shodli, že bude postupováno tak, že výstavba domova pro seniory bude hrazena vlastními prostředky jednoho z akcionářů, konkrétně finančními prostředky právnické osoby.

Na výstavbu bude potřeba 153 800 000 Kč, které budou do společnosti vloženy jedním z akcionářů, jak je uvedeno v tabulce níže, kterou je zjednodušená počáteční rozvaha. Můžeme v ní vidět, že většinovým akcionářem bude poskytnuta částka na základní kapitál společnosti, který činí 2 000 000 Kč a zbytek financí potřebných k výstavbě budou akcionářem poslány na bankovní účet nově zřízené společnosti.

V tabulce níže bude uvedena zjednodušená počáteční rozvaha, která by měla sloužit k výpočtu výnosů a nákladů. Z důvodu složitého určení jednotlivých položek rozvahy a predikce výnosů a nákladů, jelikož společnost teprve vzniká, bude použita zjednodušená metoda výpočtu a to cash-flow, kde bude počítáno s příjmy a výdaji společnosti.

4.1.7.1.1 Zjednodušená počáteční rozvaha

Rozvaha	
AKTIVA	
Aktiva celkem	153 800 000 Kč
Oběžná aktiva	153 800 000 Kč
Krátkodobý finanční majetek	0 Kč
Peníze	0 Kč
Účty v bankách	153 800 000 Kč
Krátkodobé cenné papíry a podíly	0 Kč
Pořízovaný krátkodobý finanční majetek	0 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 31: Rozvaha – aktiva

Rozvaha	
PASIVA	
Pasiva celkem	153 800 000 Kč
Vlastní kapitál	2 000 000 Kč
Základní kapitál	2 000 000 Kč
Krátkodobé závazky	151 800 000 Kč
Závazky z obchodního styku	0 Kč
Závazky – ovládající a řídicí osoba	151 800 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 32: Rozvaha - pasiva

4.1.7.2 Cash-flow společnosti

Cash-flow, neboli tok peněz, ve společnosti je důležitým prvkem, který nám vypovídá o podniku, jak by měl generovat zisk a tím pokrývat své výdaje. Pro zamýšlený senior house, který spadá do malého a středního podniku se tak cash-flow stává důležitějším, než samotná ziskovost a je tak možné jej považovat za nejpřesnější ukazatele úspěšnosti podniku.

4.1.7.2.1 Výdaje společnosti

Provozní výdaje

Z níže uvedené tabulky lze vyčíst, jaké jsou předpokládané výdaje na provoz domova pro seniory za jeden měsíc. V tabulce jsou znázorněny náklady fixní i variabilní, které se samozřejmě budou měnit, dle počtu seniorů. Ceny stanovené v tabulce jsou získané ze zdrojů nabízejících energie, vodné a stočné, plyn, internetové připojení. Ceny stanovené odhadem, jako jsou poskytnutá prádelna, potraviny, servisní náklady za vozidla apod. se mohou lišit a proto jejich velikost může být odlišná. Tabulka počítá s obsazeností všech 126 nabízených lůžek za období jednoho měsíce (tj. 30,417 dní – vypočtené 365 dní za rok děleno 12 měsíců, zaokrouhleno na tisíciny).

Výdaje potřebné na provoz domova pro seniory	
Výdaje	Celkem za měsíc v Kč
Spotřeba elektrická energie	60.000 Kč
Spotřeba vodné, stočné	15.000 Kč
Spotřeba plyn	45.000 Kč
Televize, rádio a rozhlasový poplatek	22.680 Kč
Internet	5.660 Kč
Pojištění majetku	12.000 Kč
Reklama a inzerce	4.000 Kč
Čistící a úklidové potřeby	53.500 Kč
Spotřební materiál (kancelářský materiál, hygienický materiál, aktivizační pomůcky, zdravotní potřeby, drobný hmotný materiál)	94.250 Kč
Prádelna	6.000 Kč
Lékařské služby	60.000 Kč
Ostatní náklady (telefon, zpracování účetnictví, servis vozidla, školení BOZP, výdaje na údržbu, správa budovy apod.)	20.000 Kč
Celkem	398 090 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 33: Provozní výdaje

Výdaje za měsíc na provoz domova pro seniory činí 398 090 Kč. Největší podíl na této částce mají spotřebované energie a spotřební materiál, který je nutný na provoz. Vysokou položkou je také lékařská, psychologická péče, která je zajištěna externími pracovníky.

Mzdové výdaje

Výdaje nutné pro vyplacení mezd lze vyčíst z tabulky níže, kde je tabulka rozdělena dle jednotlivých funkcí vykonávajících lidí v domově pro seniory. Položka výdajů na mzdy bude největší položkou, která se podílí na výdajích společnosti. Součástí mzdových výdajů jsou i odvody na sociálním pojištění a zdravotním pojištění, které se ze mzdy odvádí. Bude počítáno se superhrubou mzdou, což bude představovat faktické výdaje spojené se mzdou.

Výdaje na mzdy				
Pracovní pozice	Zamýšlený počet pracovníků	Hrubá mzda na jednoho zaměstnance na pozici	Hrubá mzda za všechny zaměstnance na pozici	Superhrubá mzda
Management domova pro seniory a administrace				
Ředitel domova	1	35 000 Kč	35 000 Kč	46 831 Kč
Finanční ředitel	1	32 000 Kč	32 000 Kč	42 816 Kč
Manager	1	30 000 Kč	30 000 Kč	40 140 Kč
Recepční, administrace	2	18 000 Kč	36 000 Kč	48 170 Kč
Úsek provozu a služeb				
Vrchní sestra	4	25 000 Kč	100 000 Kč	133 800Kč
Zdravotní sestra	12	21 000 Kč	252 000Kč	337 188Kč
Zdravotní asistent	16	17 000 Kč	272 000Kč	363 952Kč
Pracovník sociální péče	8	19 000 Kč	152 000Kč	203 384Kč
Kuchař	2	15 000 Kč	30 000 Kč	40 140 Kč
Údržbář	1	15 000 Kč	15 000 Kč	20 070Kč
Uklízečka	1	15 000 Kč	15 000 Kč	20 070Kč
Celkem	49		969 000 Kč	1 296 561 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 34: Mzdové výdaje

Z tabulky můžeme vyčíst, že domov pro důchodce počítá s 49 zaměstnanci, kteří budou pracovat na hlavní pracovní poměr a celkové výdaje za měsíc budou činit 1 296 561 Kč.

Celkové výdaje společnosti

Předpokládané celkové výdaje společnosti za měsíc a za rok jsou zobrazeny v následující tabulce, která bude sloužit pro výpočet bodu zvratu. Měsíční výdaje společnosti jsou vypočteny součtem výdajů na provoz a výdajů na mzdy. Roční výdaje jsou pak vynásobeny dvanácti měsíci.

Celkové výdaje společnosti	
Měsíc	1 694 651 Kč
Rok	20 335 812 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 35: Celkové výdaje společnosti

4.1.7.2.2 Příjmy společnosti

V níže uvedené tabulce můžeme vidět předpokládané příjmy společnosti. Příjmy se skládají ze základní platby ve výši 11 400 Kč za měsíc, navázané služby ve výši 9.600 Kč za měsíc a výše příspěvků na péči za měsíc podle stupně závislosti. Tyto položky pak vytvoří předpokládané příjmy společnosti, které jsou počítány s předpokladem, že je obsazení všech lůžek domova pro seniory.

Předpokládané příjmy společnosti						
Stupeň závislosti	Počet seniorů	Příjem od seniorů na 1 seniora	Příspěvek na péči na 1 seniora	Příjem od všech seniorů dle stupně	Příspěvek na péči všech seniorů dle stupně	Příjmy celkem
Stupeň I.	15	20 000 Kč	880 Kč	300 000 Kč	13 200 Kč	313 200 Kč
Stupeň II.	28	20 000 Kč	4 400 Kč	560 000 Kč	123 200 Kč	683 200 Kč
Stupeň III.	38	20 000 Kč	8 800 Kč	760 000 Kč	334 400 Kč	1 094 400 Kč
Stupeň IV.	45	20 000 Kč	13 200 Kč	900 000 Kč	594 000 Kč	1 494 000 Kč
Celkem	126			25 20 000 Kč	1 064 800 Kč	3 584 800 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 36: Předpokládané příjmy společnosti

Z tabulky můžeme vyčíst, že při obsazenosti všech 126 lůžek činí příjem společnosti ve výši 3 584 800 Kč za měsíc.

Celkové příjmy společnosti

Předpokládané příjmy společnosti za měsíc a za rok jsou zobrazeny v níže uvedené tabulce, která bude sloužit pro výpočet bodu zvratu. Měsíční příjmy společnosti jsou vypočteny v tabulce výše uvedené a příjmy společnosti za rok jsou násobkem 12 měsíců.

Celkové příjmy společnosti	
Měsíc	3 584 800 Kč
Rok	43 017 600 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 37: Celkové příjmy společnosti

Za předpokladu, že bude domov pro seniory plně obsazen, tedy všech 126 lůžek, je předpokládaný příjem 3 584 800 Kč za měsíc.

4.1.7.2.3 Výpočet bodu zvratu

Ve výše uvedených předpokládaných příjmech a výdajích společnosti je počítáno se 100% obsazením společnosti a tak je zřejmé, že by společnost dosahovala ziskovosti. Je ale nutné zjistit, kolik je potřeba obsadit lůžek, aby společnost začala vykazovat zisk. K tomuto bude sloužit tabulka níže uvedená. K výpočtu je nutné znát měsíční tržby za jednoho seniora (zde je počítáno s průměrnou výší příspěvku, nikoliv jednotlivě, podle stupně závislosti) zde počítáme s částkou 26 280 Kč na seniora, dále variabilní náklady, které jsou vypočteny ve výši 1 379 Kč na seniora, fixní náklady.

Bod zvratu				
Předpokládaný počet obsazených lůžek	Měsíční tržby	Variabilní náklady	Fixní náklady	Měsíční náklady celkem
1	26 820 Kč	1 379 Kč	1 520 901 Kč	1 522 280 Kč
10	268 200 Kč	13 790 Kč	1 520 901 Kč	1 534 691 Kč
20	536 400 Kč	27 580 Kč	1 520 901 Kč	1 548 481 Kč
30	804 600 Kč	41 370 Kč	1 520 901 Kč	1 562 271 Kč
40	1 072 800 Kč	55 160 Kč	1 520 901 Kč	1 576 061 Kč
50	1 341 000 Kč	68 950 Kč	1 520 901 Kč	1 589 851 Kč
60	1 609 200 Kč	82 740 Kč	1 520 901 Kč	1 603 641 Kč
70	1 877 400 Kč	96 530 Kč	1 520 901 Kč	1 617 431 Kč
80	2 145 600 Kč	110 320 Kč	1 520 901 Kč	1 631 221 Kč
90	2 413 800 Kč	124 110 Kč	1 520 901 Kč	1 645 011 Kč
100	2 682 000 Kč	137 900 Kč	1 520 901 Kč	1 658 801 Kč
110	2 950 200 Kč	151 690 Kč	1 520 901 Kč	1 672 591 Kč
120	3 218 400 Kč	165 480 Kč	1 520 901 Kč	1 686 381 Kč
126	3 379 320 Kč	173 754 Kč	1 520 901 Kč	1 694 655 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 38: Bod zvratu

Pro výpočet bodu zvratu použijeme vzorec:

- Bod zvratu = $FN / (P - VN)$
- Bod zvratu = $1\,520\,901 / (26\,820 - 1\,379) = 59,78$

Na základě výpočtu jsme schopni říci, že domov pro seniory pokryje své náklady a začne

dosahovat zisku, pokud jeho obsazenost bude 60 seniorů a více.

4.1.7.2.4 Vývoj Cash-Flow

Vzhledem k tomu, že se nepředpokládá v příštích letech změna v oblasti příspěvků a příjmu za poskytnuté sociální služby, které společnost ABC, a.s. nabízí. Je v následujících tabulkách ve výhledu cash-flow tato skutečnost zohledněna. V otázce výdajů se vývoj cen dá předpokládat, a proto je zohledněna skutečnost, že ceny za služby a výrobky porostou. Aby se dalo počítat s navýšením, tak je v tabulce výdajová část navýšena o inflaci, která byla zprůměrována za posledních deset let, průměrná inflace za posledních deset let je 1,51%. Průměrná inflace se týká i navýšení mezd. Počítá se v následující tabulce s obsazeností všech 126 lůžek.

Predikce pro rok 2021		
	Příjmy	Výdaje
	43 017 600 Kč	20 642 882 Kč
Rozdíl: 22 374 718 Kč		
Predikce pro rok 2022		
	Příjmy	Výdaje
	43 017 600 Kč	20 954 590Kč
Rozdíl: 22 063 010Kč		
Predikce pro rok 2023		
	Příjmy	Výdaje
	43 017 600 Kč	21 271 004 Kč
Rozdíl: 21 746 596Kč		
Predikce pro rok 2024		
	Příjmy	Výdaje
	43 017 600 Kč	21 592 196 Kč
Rozdíl: 21 425 404Kč		
Predikce pro rok 2025		
	Příjmy	Výdaje
	43 017 600 Kč	21 918 238 Kč
Rozdíl: 21 099 362Kč		
Predikce pro rok 2026		
	Příjmy	Výdaje
	43 017 600 Kč	22 249 203 Kč
Rozdíl: 20 768 397Kč		
Predikce pro rok 2027		
	Příjmy	Výdaje
	43 017 600 Kč	22 585 166 Kč
Rozdíl: 20 432 434Kč		

Predikce pro rok 2028		
	Příjmy	Výdaje
	43 017 600 Kč	22 926 202 Kč
Rozdíl: 20 091 398Kč		
Predikce pro rok 2029		
	Příjmy	Výdaje
	43 017 600 Kč	23 272 388 Kč
Rozdíl: 19 745 212Kč		
Predikce pro rok 2030		
	Příjmy	Výdaje
	43 017 600 Kč	23 623 801 Kč
Rozdíl: 19 393 799Kč		

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 39: Predikce cash-flow pro období 2021 - 2030

Z výše uvedených tabulek lze říci, že ve výhledu deseti let dochází k navýšení výdajů mezi roky 2021 až 2030 o 2 980 919 Kč. Tím dochází k poklesu příjmů a prodlužuje se tak návratnost vlastního kapitálu. I přes toto zjištění lze ze zisku vytvořit rezervu na případnou modernizaci zařízení, kterou chce společnost ABC, a.s. měnit jednou za 10 - 12 let.

4.1.7.2.5 Hrubý odhad návratnosti investice

Z předpokládaných příjmů a výdajů, které společnost očekává, by se dala vypočítat alespoň hrubá návratnost investice. Návratnost investice nemůžeme s přesností vypočítat, jelikož neznáme skutečné účetnictví, a proto je zohledněn průměrný zisk v deseti letech, z výše uvedených tabulek, což odpovídá výši 16 470 260 Kč, z této částky je odečteno 19% jako daň z příjmů právnických osob ve výši 3 129 349 Kč. Hrubý odhad čistého zisku je tedy 13 340 911 Kč. Počáteční investice je počítána ve výši 153 800 000 Kč.

Pro výpočet hrubé návratnosti investice použijeme vzorec:

- Pořizovací cena / Čistý roční výnos = Návratnost investice (roky)
- $153\,800\,000 / 13\,340\,911 = 11,53$

Z tohoto výpočtu lze předpokládat, že k návratu počáteční investice by mohlo dojít za 12 let

od zahájení podnikatelského plánu.

4.1.8 Klíčová rizika podnikatelského plánu

Klíčová rizika jsou vyobrazena v tabulce. Tyto rizika jsou stanovena z výše sestaveného podnikatelského záměru na otevření domova pro seniory. Klíčová rizika jsou vyobrazena a hodnocena na základě toho, jak velké riziko vzniku je. Možnost dopadu je hodnoceno na stupnici 1 až 10, kdy 1 zobrazuje nízké riziko dopadu a 10 vysoké riziko dopadu. Poté je hodnocena možnost vzniku rizika na stupnici 1 až 10, kdy 1 zobrazuje nízká možnost vzniku a 10 vysoká možnost vzniku. Poslední hodnocenou částí je velikost rizika. Velikost je hodnocena na stupnici, která je výsledkem násobku hodnocených rizik. Aby se dala rizika eliminovat, je třeba předejít a průběžně předcházet těmto rizikům, a tak je nutné stanovit prostředky/kroky, jak tomuto předejít a předcházet.

Hodnocené riziko	Možnost dopadu	Možnost vzniku rizika	Velikost rizika	Prostředky/kroky
Zkušenosti managementu	8	6	48	Školení, semináře, stáže
Kvalita personálu	5	4	20	Profesionální agentura, doporučení, motivovanost
Nízká obsazenost	5	3	15	Reklama a inzerce, PR
Možnost nezískání dotací	5	5	25	Kvalifikovaný personál, podpora formou darů
Konkurence na trhu	4	5	20	PR, doporučení
Množství zaměstnanců v oboru	6	5	30	Spolupráce se školami, náborové příspěvky, zahraniční pracovníci
Neposkytnutí investice	8	1	8	Zamítnutí ostatních investičních nabídek

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 40: Klíčová rizika podnikatelského plánu

Lze říci na základě vypracované tabulky, že největším rizikem, které by mohlo nastat s velkým dopadem, je zkušenost managementu s vedením domova pro seniory. Vzhledem ke zkušenostem managerů, kteří by stáli v čele domova pro seniory, z jiných oborů, než jsou sociální služby, by byla možná úvaha nad samotnou realizací podnikatelského plánu. Tato

varianta však dle zkušeností jednotlivých řídicích členů nepřipadá tolik do úvahy, jelikož se v tomto oboru chtějí vzdělávat a působit i do budoucna tím, že nechtějí zůstat pouze u jednoho domova pro seniory. Jedním s možnou variantou je už zmíněná pouhá výstavba domova pro seniory, zařízení k užívání a následný pronájem společnosti, která už projevila zájem a nabídla společnosti ABC, a.s. svůj návrh varianty spolupráce. Toto by byla varianta, jak by se management mohl od nájemce provoz naučit a po několika letech by tak společnost ABC, a.s. provoz převzala.

Dalším klíčovým rizikem je množství potencionálních zaměstnanců, kterých je nedostatek nejen v regionu, ale v okrese. A mohlo by se stát, že by tato skutečnost ohrozila celý podnikatelský plán, kdy by nebylo potřebné množství zaměstnanců potřebných na uspokojení a péči plně obsazeného domova pro seniory. To by mělo za následek, že společnost by nenaplňovala svoji predikci cash-flow a návratnost vlastní investice by tak byla zpožděna až o několik let. Proto je třeba už od začátku projektu spolupracovat se střední školou v lokalitě a věnovat se možnosti získání zaměstnanců od konkurence v oblasti sociálních služeb. Nabídnout i možnost náborového příspěvku a dalších aktivit vedoucích k získání profesionálů.

S problematikou zaměstnanců se váže i kvalita zaměstnanců, která by měla negativní dopad na chod a jméno domova pro seniory. Společnost ABC, a.s. chce dbát na dobré jméno, aby domov byl doporučován, což je nejlepší forma reklamy, tak je nutné se zaměřit na kvalitní výběr zaměstnanců. Toto by probíhalo formou specializovaných personálních agentur, doporučení od samotných zaměstnanců a vzhledem hustotě obyvatelstva Boskovic, kde se mnoho lidí mezi sebou zná, tak i doporučení od lidí, kteří mají vztahy s managementem aj. Nutná je tedy i kvalita služeb pro zaměstnance nabízených společností ABC, a.s., kde chce společnost vytvořit druhou rodinu pro zaměstnance, jelikož tam tráví velkou část svého dne a tím i života, proto je tato forma budování vztahu velmi důležitým faktorem.

Nejnižším možným rizikem z hlediska sestaveného podnikatelského plánu je nedostatek financí k realizaci podnikatelského projektu. Většinový akcionář působí na trhu ve své oblasti přes dvacet let a vybudoval si tak silné jméno ve svém oboru, kde je významným světovým dodavatelem svých výrobků a služeb. Rozhodl se vstoupit do odlišného oboru s tím, že diverzifikuje svoje portfolio a s předpokládanou investicí počítá a disponuje s ní na svých účtech. Ohrožení však může nastat, přijde-li do jejich oboru krize a bude nutné

vynaložit prostředky na udržení stávající výroby nebo může dostat zajímavější investici, s větší mírou zhodnocení a poté od tohoto bude upuštěno a je třeba hledat jinou formu financování za účasti všech akcionářů. Tato varianta je však nejmenším rizikem z možných rizik, se kterými se v podnikatelském plánu počítá. Vzhledem ke zkušeným manažerům z oblasti financí se tento projekt propočítá na několik možných variant, kdy pro investora je vždy zajímavý.

5 ZÁVĚR

Hlavní cíl této diplomové práce bylo vytvořit a zpracovat podnikatelský záměr, který se zaměřuje na výstavbu nového domova pro seniory v obci Boskovice, jeho ekonomické zhodnocení za použití analýz. Analýzy, které byly použity, cash-flow, které bylo predikováno, zohledněná možná rizika bylo cíle dosaženo. Teoretická východiska, která jsou napsána v této diplomové práci, byla použita pro správné sestavení podnikatelského plánu tak, aby bylo možné podnikatelský plán realizovat.

V závěru je možné říci, že na základě praktické části diplomové práce, kde byla provedena analýza trhu, analýza finančního plánu v podobě predikce cash flow a zhodnocena klíčová rizika podniku, má smysl realizovat výstavbu domova pro seniory v Boskovicích. Populace v České republice stárne a míst pro dožití nepřibývá takovým tempem, jako starší lidé. Z provedených analýz vyplývá, že je mnoho neuspokojených žádostí po umístění seniorů do domova pro seniory a to nejen v České republice, ale i v oblasti, kde je plánovaná výstavba domova, tedy v Jihomoravském kraji, v okrese Blansko. Tento údaj nám jasně dokládá, že kapacita lůžek bude maximálně vytížena a ekonomika podniku tak bude růst.

V rámci analýzy konkurence bylo zjištěno, že se v Jihomoravském kraji nachází 47 domovů pro seniory, z nichž jsou některé v okrese Blanska, kde bude působit i zamýšlený nový domov pro seniory. Nabízené služby jsou však ve všech zařízeních obdobné za ceny, které jsou srovnatelné. Kde může dojít k rozdílné nabídce u zařízení pro seniory, jsou nabízené dispozice jednotlivých pokojů od jednolůžkových po vícelůžkové pokoje a zde je pak i rozdílná cenová nabídka.

Důležitým faktorem byla i hodnocena klíčová rizika podniku a navržené možnosti, jak rizikům předejít nebo se s nimi vyrovnat, když už tato rizika nastanou. Vzhledem k tomu, že celá výstavba domova pro seniory je finančně nákladná, je velkou výhodou finanční stabilita akcionáře, který však postrádá zkušenost v oblasti sociálních služeb a tak je toto riziko chápáno jako největší. Zmírnění tohoto rizika je tak zajištění stáží, seminářů apod., kde by management firmy měl zkušenosti získat. Pokud budeme brát do úvahy i riziko nedostatku financí z důvodů jiných projektů, je potřeba žádat o úvěr bankovní nebo nebankovní společnosti, a tak mít sestaven podnikatelský záměr na takové úrovni, aby jej bylo možné dosáhnout.

Na základě výpočtu bodu zvratu a predikce cash-flow bylo zjištěno, že obsazenost lůžek musí být v počtu 60 lůžek z celkových 126, aby společnost začala vytvářet zisk. Predikce cash-flow investorovi sdělí, že návratnost investice by mohla být mezi 11 až 13 rokem od zahájení provozu domova. Je třeba zohlednit následné investice, které budou potřeba jednou za deset let, aby nabízená kvalita byla stále na takové úrovni, jako při novém otevření domova. I přes tyto faktory je však skutečnost taková, že otevření domova pro seniory má smysl nejen z pohledu lidského, jako je nabízení sociálních služeb, ale také ekonomického, kdy je vysoký předpoklad každoročního zisku a možnosti tak v následujících letech vytvořit zisk k výstavě dalších domovů pro seniory.

6 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Knížní zdroje

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

WUPPERFELD, Udo. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha: Management Press, 2003. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-075-9.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.

STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. V Praze: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-926-9.

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

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ. *Personální strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-564-3.

HROZENSKÁ, Martina a Dagmar DVOŘÁČKOVÁ. *Sociální péče o seniory*. Praha:

Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4139-0.

JAROŠOVÁ, Darja. *Úvod do komunitního ošetrovatelství*. Praha: Grada, 2007. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-2150-7.

Právní předpisy

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách

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

Elektronické zdroje

Konkurence schopný podnik: Ekonomika konkurenceschopného podniku [online]. 1. Dubnice nad Váhom: Martin Koláček - E-knihy jedou, 2016 [cit. 2019-10-10]. ISBN 978-80-7512-608-5. Dostupné z:

<https://books.google.cz/books?id=2KrhDAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=konkurenceschopn%C3%BD+podnik&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKewi8z9-S-4roAhUMQEEAHdA9DSQQ6AEIKTAA#v=onepage&q&f=false>

Sociální revue [online]. 2006 [cit. 2019-10-11]. Sociální služby. Dostupné z WWW: <<http://socialnirevue.cz/item/socialni-sluzby>>

Longevita [online]. Rok neznámý. [cit. 2019-10-11]. Domov pro seniory. Dostupné z WWW: <<http://www.longevita.cz/leve-menu-obsah/slovnicek-pojmu/114-254-domov-pro-seniory.htm>>

e15. [online]. 2019. [cit. 2019-10-10]. Příspěvek na péči vzrostl, brzy přijde další navýšení. Dostupné z WWW: <<https://www.e15.cz/Prispevek-na-peci-2019>>

mpsv.cz [online]. Rok neznámý. [cit. 2019-10-14]. Standardy kvality sociálních služeb. Dostupné z WWW: <<https://www.mpsv.cz/standardy-kvality-socialnich-sluzeb>>

apsscr.cz [online]. Rok neznámý. [cit. 2019-10-17]. Doporučený standard kvality pro domovy pro seniory ČR. Dostupné z WWW: <[http://www.apsscr.cz/files/files/Doporu%C4%8Den%C3%BD%20standard_FINAL\(2\).pdf](http://www.apsscr.cz/files/files/Doporu%C4%8Den%C3%BD%20standard_FINAL(2).pdf)>

eacea.ec.europa.eu [online]. 2019. [cit. 2019-11-20]. Česká-republika obyvatelstvo: Demografická situace, jazyky a náboženství. Dostupné z WWW: <https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/population-demographic-situation-languages-and-religions-21_cs>

czso.cz [online]. 2019. [cit. 2019-11-20]. Demografická ročenka okresů – 2009 až 2018. Dostupné z WWW: <<https://www.czso.cz/csu/czso/jihomoravsky-kraj-cwpe0lyy0k>>

regionboskovicko.cz [online]. Rok neznámý. [cit. 2019-11-21]. Region Boskovicko. Dostupné z WWW: <<https://regionboskovicko.cz/boskovice/os-1031/p1=5110>>

dataplan.info [online]. 2015. [cit. 2019-11-21]. Strategický plán rozvoje města Boskovice. Dostupné z WWW: <https://www.dataplan.info/img_upload/7bdb1584e3b8a53d337518d988763f8d/strategicky-plan-rozvoje-mesta-boskovice-2016-2026.pdf>