

Univerzita Karlova  
Fakulta humanitních studií

Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

Bc. Markéta Náhlovská, DiS.

**Plánování podnikatelské strategie pro zavádění nově vznikající služby  
pro seniory - dům pro seniory**

*Diplomová práce*

Vedoucí práce: Ing. Mgr. Milan Trpišovský, MBA

Praha 2018

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu. Současně dávám svolení k tomu, aby tato práce byla zpřístupněna v příslušné knihovně Univerzity Karlovy a prostřednictvím elektronické databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v depozitáři Univerzity Karlovy a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem.

V Praze dne 30.dubna 2018

Bc. Markéta Náhlovská, DiS.

.....

## **PODĚKOVÁNÍ**

Děkuji vedoucímu diplomové práce Ing. Mgr. Milanu Trpišovskému, MBA za cenné rady, které mi poskytl při zpracování diplomové práce.

V Praze dne 30.dubna 2018

Bc. Markéta Náhlovská, DiS.

.....

## **OBSAH**

### **ABSTRAKT**

<b>I. ÚVOD .....</b>	<b>10</b>
<b>II. TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>11</b>
<b>1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ .....</b>	<b>11</b>
1.1 <b>PODNIKATELSKÝ PLÁN .....</b>	<b>11</b>
1.1.1 <b>Obsah podnikatelského plánu.....</b>	<b>12</b>
1.1.2 <b>SWOT analýza.....</b>	<b>15</b>
1.1.3 <b>Marketingový plán.....</b>	<b>16</b>
1.1.4 <b>Operační plán.....</b>	<b>17</b>
1.1.5 <b>Finanční plán .....</b>	<b>18</b>
1.1.6 <b>Hodnocení rizik .....</b>	<b>18</b>
1.2 <b>STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ .....</b>	<b>19</b>
1.2.1 <b>Přínos strategického řízení .....</b>	<b>19</b>
1.2.2 <b>Strategické cíle .....</b>	<b>20</b>
1.2.3 <b>Modely podnikové strategie .....</b>	<b>21</b>
1.3 <b>STRATEGICKÁ ANALÝZA.....</b>	<b>22</b>
1.3.1 <b>Analýza vnějšího okolí .....</b>	<b>23</b>
1.3.2 <b>Analýza vnitřního okolí.....</b>	<b>25</b>
<b>2 PÉČE O SENIORY V ČESKÉ REPUBLICĚ.....</b>	<b>30</b>
2.1 <b>STÁTNÍ FINANČNÍ PODPORA SENIORŮ .....</b>	<b>31</b>
2.2 <b>DEMOGRAFICKÉ STÁRNUTÍ POPULACE.....</b>	<b>33</b>
<b>3 BYDLENÍ PRO SENIORY V ČESKÉ REPUBLICĚ.....</b>	<b>35</b>
3.1 <b>TRENDY V BYDLENÍ PRO SENIORY V EVROPĚ.....</b>	<b>36</b>
3.2 <b>SENIORSKÉ REZIDENCE.....</b>	<b>37</b>
3.3 <b>ZPŮSOB FINANCOVÁNÍ BYDLENÍ PRO SENIORY .....</b>	<b>38</b>
3.3.1 <b>Způsoby vstupní investice .....</b>	<b>38</b>

3.3.2 Zdroje příjmu soukromých domovů pro seniory .....	39
3.4 POLITIKA STÁRNUTÍ.....	40
3.5 LEGISLATIVA PRO POSKYTOVATELE DOMOVA PRO SENIORY.....	40
<b>III. EMPIRICKÁ ČÁST .....</b>	<b>42</b>
<b>4 PRŮZKUMNÉ ŠETŘENÍ.....</b>	<b>43</b>
4.1 CÍLE PRŮZKUMU .....	43
4.2 PRŮZKUMNÉ OTÁZKY .....	43
4.2 METODIKA PRŮZKUMNÉHO ŠETŘENÍ .....	43
4.4 CHARAKTERISTIKA PRŮZKUMNÉHO SOUBORU .....	44
4.5 ANALÝZA A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ .....	45
4.6 DISKUZE.....	51
<b>5 STRATEGICKÁ ANALÝZA .....</b>	<b>53</b>
5.1 ANALÝZA PESTEL OBECNÉHO OKOLÍ.....	53
5.1.1 Politické faktory .....	53
5.1.2 Ekonomické faktory .....	54
5.1.3 Sociokulturní faktory.....	55
5.1.4 Technologické a technické faktory.....	55
5.1.5 Ekologické faktory .....	56
5.1.6 Legislativní faktory .....	56
5.1.7 Shrnutí PESTEL analýzy obecného okolí .....	56
5.2 ANALÝZA OBOROVÉHO OKOLÍ DLE E. PORTERA .....	57
5.2.1 Stávající konkurence .....	57
5.2.2 Hrozba vstupu nových konkurentů.....	58
5.2.3 Ohrožení ze strany dodavatelů .....	58
5.2.4 Vyjednávací síla zákazníků .....	59
5.2.5 Ohrožení ze strany substitutů .....	59
5.2.6 Výsledky analýzy oborového okolí .....	60

5.3 VNITŘNÍ ANALÝZA .....	61
5.3.1 Vlastní poskytování služby.....	61
5.3.2 Shrnutí vnitřní analýzy .....	62
5.4 SWOT ANALÝZA .....	64
<b>6 PODNIKATELSKÝ PLÁN .....</b>	<b>67</b>
6.1 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE .....	67
6.1.2 Umístění a velikost podniku .....	68
6.1.3 Vybavení budovy.....	69
6.2 PRODUKT .....	69
6.2.1 Aktivizační služby .....	70
6.2.2 Ubytování .....	70
6.2.3 Doplnkové služby .....	71
6.2.4 Produktové silné stránky a produktová rizika .....	72
6.2.5 Rozsah služeb .....	72
6.2.6 Kalkulace ceny produktu .....	73
6.3 MARKETINGOVÝ PLÁN.....	76
6.3.1 Marketingové cíle .....	76
6.3.2 Marketingová analýza .....	77
6.3.3 Propagace .....	78
6.4 PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ .....	80
6.5 OPERAČNÍ PLÁN .....	82
6.5.1 Přípravná fáze .....	82
6.5.2 Realizační fáze.....	84
6.5.3 Vyhodnocovací fáze .....	84
6.6 FINANČNÍ PLÁN .....	84
6.7 LEGISLATIVA.....	90
6.8 ZHODNOCENÍ RIZIK A PODNIKATELSKÉHO PLÁNU .....	91

6.9 DOPORUČENÍ.....	92
<b>IV. ZÁVĚR.....</b>	<b>93</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA A ZDROJE</b>	
<b>SEZNAM ZKRATEK</b>	
<b>SEZNAM TABULEK</b>	
<b>SEZNAM GRAFŮ</b>	
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b>	
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	

## **ABSTRAKT**

Plánování podnikatelské strategie pro zavádění nově vznikající služby pro seniory  
- dům pro seniory

Diplomová práce se zabývá podnikatelským plánem v oblasti bydlení pro seniory s respektováním individuálních potřeb. Práce je složena z části teoretické a empirické. V teoretické části práce jsou vymezeny základní teoretická východiska a pojmy z oblasti strategického řízení a podnikatelského plánu. Zpracovali jsme problematiku bydlení pro seniory včetně nejnovějších trendů. Popisujeme demografickou situaci a s tím související politiku stárnutí v České republice. V empirické části práce jsme pomocí kvantitativního výzkumného šetření získávali data v oblasti potřeb seniorů. Cílem výzkumu bylo zjištění zájmu budoucích možných klientů o služby v pobytovém zařízení pro seniory. Výzkumné šetření bylo uskutečněno prostřednictvím distribuovaných dotazníků vlastní konstrukce seniorům žijícím ve Středočeském kraji. Na podkladě získaných dat jsme mohli provést obecnou a oborovou analýzu včetně analýzy vnitřního prostředí. Rozbory prostředí jsou přehledně vypracovány ve SWOT analýze. Následně jsme zpracovali kompletní návrh podnikatelského plánu. Tento návrh podnikatelského plánu byl vytvořen v oblasti bydlení pro seniory. Tento projekt jsme nazvali Domov sv. Kláry.

Klíčová slova: Bydlení pro seniory. Analýza. Podnikatelský plán. Pečovatelské služby.



## **ABSTRACT**

Planning of a business strategy for the introduction of a new service for seniors

- a house for seniors

The diploma thesis deals with the business plan in the area of housing for the elderly with respect to individual needs. The thesis is composed from theoretical and empirical part. The theoretical part of the thesis defines the basic theoretical starting points and concepts of strategic management and business plan. We have worked on housing issues for seniors, including the latest trends. We describe the demographic situation and the related aging policy in the Czech Republic. In the empirical part of the thesis, we obtained data on the needs of seniors through quantitative research. The aim of the research was to find out the interest of prospective clients for services in residential facilities for the elderly. The research was carried out through distributed self-study questionnaires for seniors living in the Central Bohemia Region. On the basis of the obtained data, we were able to carry out a general and field analysis including an analysis of the internal environment. Environmental analyzes are outlined in the SWOT analysis. We then worked out a complete business plan proposal. This business plan proposal was created in the area of housing for the elderly. We called this project the Home of St. Clara.

Keywords: Housing for seniors. Analysis. Business plan. Nursing services.

## I. ÚVOD

Z důvodu predikce nadále zvyšujícího se stárnutí populace v České republice (ČR) se dá předpokládat další navýšení poptávky po sociálních službách, konkrétně i po pobytovém zařízení pro seniory. Jasným demografickým trendem současnosti je tedy stárnutí populace. Prokazatelně se prodlužuje délka života a současně je nižší počet narozených dětí. V roce 2060 vystoupá podíl osob starších 65 let až na 34 % ze všech obyvatel České republiky. V celkovém počtu obyvatel vychází počet obyvatel starších 65 let na 3,2 milionu obyvatel.

*„Stáří patří mezi neoddělitelnou část lidského života, která s sebou přináší zhoršení fyzického a psychického stavu a obecně též i náchylnost k chorobám. V organismu probíhá celá řada změn, které jsou popisovány ve třech úrovních, a to v úrovni tělesné, psychické a sociální“* (Haškovcová, 2007:12). S přibývajícím věkem člověka se zvyšují nároky na zdravotní péči a objevují se poruchy soběstačnosti. Ve společnosti dochází ke změnám v hodnotové orientaci potřeb, nikoliv ke změně potřeb jako takových. Mění se hodnotová orientace, kdy se do popředí dostává potřeba zdraví, klidu, bezpečí a spokojenosti. Nejvhodnějším řešením při saturaci potřeb se jeví pomoc rodiny, externí řešení pomocí agentury domácí péče, pečovatelské služby a podobně. Jsou však situace, kdy tato pomoc nestačí, v tu chvíli má senior nebo jeho rodina možnost výběru pobytové služby. Vybírat může z domů s pečovatelskou službou, domů pro seniory, rezidenčního bydlení a domů se speciálním režimem.

V České republice může tedy senior využít poměrně široké spektrum sociálních služeb, ovšem ne vždy s dostačující kvalitou. Stávající domovy pro seniory mají často vyčerpanou kapacitu, s čímž korelují dlouhé čekací doby na umístění do zařízení pro seniory. Dalším problémem bývá nedostatečné soukromí, vícelůžkové pokoje, nemožnost užívání vlastního nábytku a malá nabídka aktivizačních služeb. Nejnovějším trendem dnešní doby je komunitní bydlení pro seniory.

## II. TEORETICKÁ ČÁST

### 1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Podnikatelský plán a strategie řízení společnosti zahrnuje mnoho termínů, které se vztahují k jednotlivým činnostem. Tyto činnosti jsou nezbytné k následnému fungování nové společnosti.

#### 1.1 PODNIKATELSKÝ PLÁN

*„Podnikatelský plán je výrazem strategické volby. Definujeme a kvantifikujeme podnikatelské cíle a prostředky k jejich dosažení, představuje implementaci strategie“* (Synek, 2010:176). Je to písemný dokument popisující všechny podstatné vnější i vnitřní faktory související se založením a chodem podniku (Histich, 1996). Součástí dokumentu jsou cíle, strategie podniku, podnikatelský záměr a jeho přednosti, vymezení trhu, konkurence, cílové skupiny, kroky k budování podniku, plánování obratu a v neposlední řadě i hospodářský výsledek (Wupperfeld, 2003). Význam vytvořeného podnikatelského plánu je spatřován ve vyjasnění cíle vlastního podnikání. Vypracovaný plán informuje podnikatele o tom, kolik finančních prostředků je potřeba mít k dispozici, kde může získat finanční kapitál a jaké bude zhodnocení kapitálu (Srpková, 2007). Neodmyslitelnou roli má zpracovaný dokument při získávání finančních prostředků od bankovních institucí, od investorů, od státních a evropských institucí (Wupperfeld, 2003). Vytvořený podnikatelský plán není statický dokument, nýbrž je vyžadována neustálá aktualizace dle vývoje okolí (Fotr, 1995). Dokument musí být reálný se zohledněním všech rizik a s vypracovanou variantou řešení (Srpková, 2007). V tom nás utvrzuje i Rhonda Abramse ve své knize Podnikatelský plán z roku 2007, kde uvádí nejdůležitější faktory ovlivňující úspěšnost podnikání, kterými jsou:

- schopnost reakce na změny,
- porozumění trhu,
- podnikatelský koncept,
- výkonný management,
- schopnost zaujmout, motivovat a odměňovat klienty,
- finanční kontrola,
- vyjasněná strategická pozice,

- hodnota firmy, společnosti.

### **1.1.1 Obsah podnikatelského plánu**

Při prostudování dostupných zdrojů zjistíme, že obsah podnikatelského plánu není striktně dán, nýbrž každý autor uvádí lehce odlišné složení podnikatelského plánu. Koráb ve své knize z roku 2007 Podnikatelský plán uvádí, že součástí podnikatelského plánu je titulní strana, exekutivní souhrn, analýza trhu, popis podniku, výrobní plán, marketingový plán, organizační plán, hodnocení rizik, finanční plán a přílohy. Součástí podnikatelského plánu mohou být i další dokumenty (Koráb, 2007):

- marketingový plán (reklama, zákazník, cena),
- výrobní plán (množství, kvalita výrobků, legislativa),
- organizační plán (požadavky na znalosti, dovednosti, personální obsazení),
- finanční plán (množství finančních prostředků, příjmy, finanční zdroje),
- plán řízení kvality (kvalita služby nebo výrobku),
- plán výzkumu a vývoje (vývoj nové služby nebo výrobku),
- počítačový plán (hardware, software).

#### **Titulní strana**

Titulní strana obsahuje základní informace o podniku, název a sídlo společnosti, jména vlastníků, stručný popis podniku, způsob financování a strukturu podniku (Koráb, 2007).

#### **Exekutivní souhrn**

Exekutivní souhrn nabízeného produktu nebo služby, obsahuje specifikaci zákazníka, konkurenci, představení týmu, finanční plán (tržby, výdaje, zisk), finanční prostředky při vstupu investora a cíl, kterého chce společnost dosáhnout.

Souhrn je třeba zpracovat v rozsahu 3–4 stran. Vytvořený souhrn má být jasný, výstižný, srozumitelný a vytvořen až po sestavení celého podnikatelského plánu. Exekutivní souhrn obsahuje stručný popis podniku, potřeby trhu a jeho problémy, popis s hlavním cílem, který slouží k zaujetí čtenáře. Potencionální investoři se rozhodují právě na základě exekutivního souhrnu o tom, zda budou podnikatelský plán dále studovat. Součástí exekutivního souhrnu jsou (Koráb, 2007):

- stručný popis podniku,

- potřeby trhu a jeho problémy,
- popis produktu nebo služby,
- specifikace zákazníka,
- konkurence,
- představení týmu,
- důležité aspekty finančního plánu (tržby, výdaje, zisk),
- vstupní finanční prostředky pro založení podnikání,
- stanovené budoucí cíle podnikání.

### **Popis produktu**

Tato kapitola si klade za cíl umožnit potenciálnímu investorovi představu o velikosti podniku. Součástí popisu má být mise, cíle, vize, právní struktura, vlastnictví, velikost, lokalita. Klíčovými prvky popisu podniku jsou (Koráb, 2007):

- popis služby,
- umístění a velikost společnosti,
- přehled personálu,
- přehled organizačního schématu,
- vybavení podniku,
- znalostní vybavení.

### **Analýza trhu**

Během analýzy potenciálního trhu je nezbytné provést analýzu jak vnějšího, tak i vnitřního prostředí. Cílem vypracované analýzy je odkrytí potenciálních rizik podnikání a poukázat na jeho silné a slabé stránky. Následně odkrývá možnosti, které by mohly mít negativní vliv na tržní úspěch podnikání (Koráb, 2007).

### **Analýza makrookolí**

K analýze makrookolí podniku se využívá PEST analýza (politické, ekonomické, sociální, technologické faktory). Blažková ve své knize Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy z roku 2007 popisuje tři hlavní příčiny, proč je PEST analýza důležitá:

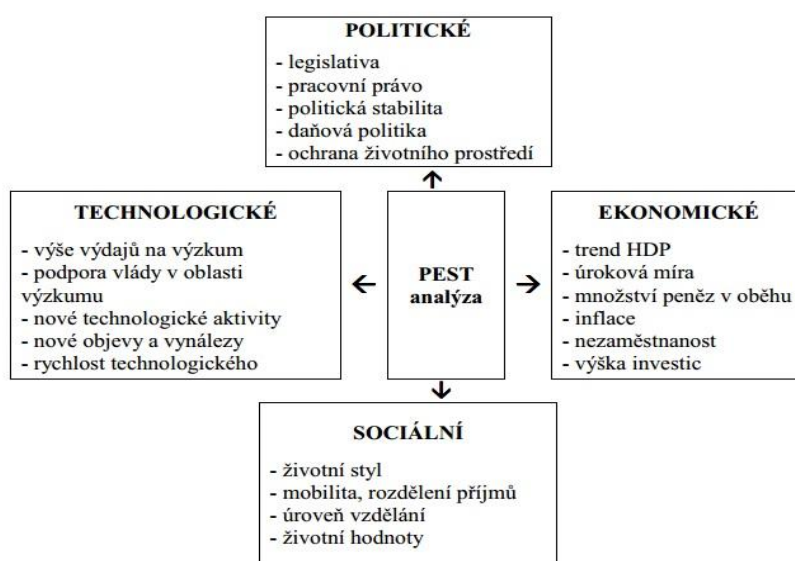
- poznání externího okolí, ve kterém se podnik nachází,
- identifikace trendů a změn probíhajících v okolí,

- stanovení postupů, jak bude podnik na vlivy změn a trendů reagovat.

Z důvodu přizpůsobování firem době a svému okolí dochází k různým modifikacím této analýzy. Ve své práci používáme modifikaci PESTEL. Do této analýzy je přidán ekologický a legislativní faktor.

Makroprostředí organizace poskytující sociální služby vykazuje jistá specifika. Důvodem je to, že organizace je nemůže přímo řídit ani ovlivnit (Kašík, Havlíček, 2015).

Obrázek 1 PEST analýza (Zdroj: Šulěř, 2005)

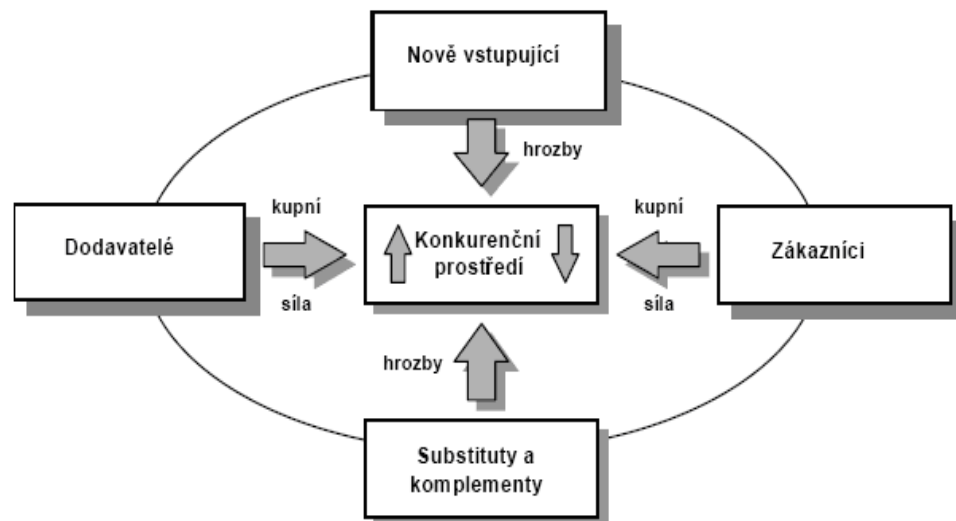


### Analýza mikrookolí

„Podnikatelská jednotka musí neustále monitorovat klíčové makroekonomické síly a významné faktory mikroprostředí, které ovlivňují její schopnost dosahovat zisk“ (Kotler, 2013:80) K analýze mikrookolí je implementován Porterův model konkurenčních sil. Porterův model konkurenčních sil si klade za cíl identifikaci a pochopení sil, jež v daném prostředí působí. Model pomáhá diagnostikovat sílu vlivu konkurence a možnosti ovlivnění v daném prostředí. Pro budoucí podnikání je nezbytné rozeznat tyto síly, vyrovnat se s nimi, reagovat a měnit je ve svůj prospěch pokud je to možné (Srpková, 2010). Porter tvrdí, že tyto síly působí silněji na podniky uvnitř mikrookolí a omezují je ve zvyšování cen a dosahování vyššího zisku. Slabá konkurence může vypadat jako

možnost, která umožňuje podniku dosažení vyššího zisku. Konkurenční síly ovlivňující vývoj podniku i vývoj mikrookolí mohou být nestabilní. Úkolem strategického manažera je rozpoznat včas příležitosti a hrozby a dle nich formulovat odpovídající strategie (Dedouchová, 2001).

Obrázek 2 Porterův model (Zdroj: www.jakasi.cz)



Popis pěti Porterových faktorů (Sedláčková, Buchta, 2006):

- vyplývající z rivality mezi konkurencí,
- konkurenční síla plynoucí z hrozeb substitučních výrobků podniku v jiných odvětvích,
- konkurenční síla vyplývající z hrozby potenciálních konkurentů,
- plynoucí z vyjednávací pozice dodavatele vstupů,
- plynoucí z vyjednávací pozice kupujících.

### 1.1.2 SWOT analýza

Pro shrnutí analýzy trhu je využívána SWOT analýza a její matice obsahující nejen silné a slabé stránky, ale také příležitosti a hrozby. Silné a slabé stránky patří do vnitřních faktorů, které může podnik ovlivňovat a má nad nimi jistou kontrolu. Příležitosti a hrozby jsou zevní faktory, které podnik nemá možnost sám ovlivnit a může na ně pouze reagovat (Koráb, 2007).

### **Silné stránky**

Umožňují získat převahu nad konkurencí na trhu (např. síla značky, know-how, vysoká produktivita, patenty, dostatek finančních zdrojů, vyspělé technologie, znalost trhu).

### **Slabé stránky**

Negativní stránka podniku, která může mít nepříznivý vliv na cíle a výkonnost firmy (absence zákaznického, servisu nedostatečná kvalifikace personálu, zastaralá infrastruktura, nízká likvidita, neznalost trhu, poruchový informační systém).

### **Příležitosti**

Pozitivní vnější podmínky, jež lze do budoucna využít ve prospěch podniku (rychle rostoucí trh, dostatek volných zdrojů, snížení daní, dotace, růst životní úrovně).

### **Hrozby**

Pozitivní vnější podmínky, jež do budoucna ohrožují cíle podniku (zanikající trh, legislativa, silná konkurence, nároky na znalosti, nová konkurence, pokles poptávky, náklady spojené s certifikací).

Obrázek 3 SWOT analýza (Zdroj: Autor)



### **1.1.3 Marketingový plán**

Marketingový plán ukazuje směr, kterým se chce podnik ubírat a kterým se hodlá prosadit na trhu vůči konkurenci. K tvorbě marketingového plánu je využíván



tzv. marketingový mix 4P, jež zahrnuje vše, co může podnik učinit, aby ovlivnil poptávku po svém produktu (Kotler, 2007). Orientace marketingového plánu by neměla být jen na současnost a blízkou budoucnost, nýbrž uvažováno by mělo být i o dalším rozvoji a rozšíření trhů (Koráb, 2007). Produktem je cokoli, co je možné nabídnout trhu ke koupi, spotřebě nebo použití a může to uspokojit lidskou potřebu nebo přání. Autoři Kotler, Armstrong ve své knize Marketing z roku 2003 uvádějí, že součástí produktu mohou být i další věci jako například informace, myšlenky, místa a vše, co se může stát předmětem použití, spotřeby, směny nebo cokoliv, co může uspokojit přání či potřebu zákazníka. Specifikace cílové skupiny zákazníků je dle demografie, geografie, psychologických znaků, sociologických a sociokulturních znaků a dále podle orientace na cenu a kvalitu (Gunes, Akca, Zelewski, 2010).

Obrázek 4 Marketingový mix (Zdroj: [www.mujsvetmarketingu.cz](http://www.mujsvetmarketingu.cz))



#### 1.1.4 Operační plán

Operační plán je vytvořen na základě rozpracované strategie podnikatelského záměru do podoby operačních detailů a jejich vzájemných návazností a souvislostí. Produktem operačního plánu je zpracování realizace podnikatelského záměru, kroků a časového ohraničení klíčových činností, aktivit následné realizace a jejich časových spojitostí. K tomu se používá například tabulka časových milníků pro kritické kroky nebo lze použít nástroj zvaný Ganttův diagram (Koráb, 2007).

### **1.1.5 Finanční plán**

Nezbytnou součástí každého podnikatelského záměru je i finanční plán. Úkolem finančního plánování je posouzení jednotlivých finančních zdrojů pro financování podniku, zajištění likvidity a finanční stability podniku (Kislingerová, 2004). Koráb ve své publikaci z roku 2007 Podnikatelský plán zdůrazňuje účel zakladatelského rozpočtu v minimalizaci rizika neúspěchu podnikání v jeho počátku.

Součástí vytvořeného plánu jsou (Koráb, 2007):

- soupisy finančních potřeb podniku,
- základní účetní výkazy (cash-flow, výkaz zisku a ztrát, rozvaha, analýza bodu zvratu),
- soupisy a aplikace vlastních zdrojů, fondů.

Finanční plán je důležitým prostředkem pro komunikaci s externími subjekty a zároveň významným nástrojem podnikového řízení. Z časového hlediska se pak rozlišují plány dlouhodobé a krátkodobé. Hlavní přínos finančního plánování lze vidět v (Šiman, 2010):

- zpracování strategie a taktiky vedoucí k dosažení cílů podniku,
- cyklickém zpracování analýz vnitřního a vnějšího prostředí,
- minimalizaci rizikového jednání managementu,
- modelaci dopadu současných rozhodnutí.

### **1.1.6 Hodnocení rizik**

Každý plán s sebou nese jistou míru rizika, že reálné výsledky nebudou odpovídat těm očekávaným. Z tohoto důvodu by měla být součástí každého podnikatelského záměru analýza rizik, jejichž cílem je předcházet negativním důsledkům možného vývoje daných rizikových faktorů (Koráb, 2007). Jedním z důležitých předpokladů úspěšného podnikání je zvládnutí rizik. Riziko v sobě skrývá nejistotu z budoucího děje, přičemž můžeme hovořit o rizicích kladného i záporného výsledku (Rais, Smejkal, 2013). Vytvořený plán řízení rizik musí odpovědět, zda je organizace připravena na okolnosti, které mohou změnit nebo znesnadnit vývoj organizačního záměru (Slavík, 2014).

Klíčové kroky řízení rizika (Koráb, 2007):

- identifikace rizikových faktorů,
- kvantifikace rizik,
- plánování krizového scénáře,

- monitorace a řízení.

## 1.2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

Podnikání je činnost, která je prováděna samostatně s vlastní odpovědností za účelem dosažení zisku. V centru podnikání je zákazník se svými požadavky, zájmy a potřebami. V průběhu podnikání čelí podnikatel celé řadě rizik. Správně nastavené strategické řízení pomáhá celou situaci lépe zvládnout. Každý úspěšný stratég musí být obdařen třemi klíčovými vlastnostmi, jako jsou otevřenost, spontánnost a smysl pro realitu. Strategie má vycházet z potřeb podniku, přihlížet ke změnám zdrojů a schopností a současně vhodným způsobem reagovat na externí změny. Základem pro vytvoření strategie je vize, která by měla vycházet z reálných možností. „*Strategický management by měl být chápán, jako nikdy nekončící proces, posloupnost opakujících se na sebe navazujících kroků*“ (Keřkovský, Vykypěl, 2006:6). Účinná vize musí mít obvykle šest základních znaků: obraznost, adresnost, uskutečnitelnost, jednoznačnost, srozumitelnost a flexibilitu (Slavík, 2014). Je potřeba zmínit, že i přes jasné přínosy strategického řízení se můžeme setkat s problémy, které nám znemožňují potřebné plánování nebo vedou k nerealizování i dobře postaveného plánu.

Rozlišujeme pět druhů problémových situací (Asch, Bowman, 1995):

- události předbíhají plán,
- proces potlačuje tvořivost a iniciativu,
- krátkodobé krize odvádějí pozornost manažerů od realizace plánu,
- manažeři, kteří nejsou zapojeni do plánovacího procesu.

### 1.2.1 Přínos strategického řízení

Hlavní přínosy strategického řízení lze vidět v následujícím (Fotr, 2017):

- možnost firmy aktivního působení na svoji budoucnost,
- zvýšení prodeje výrobků nebo služeb,
- řízení finanční i nefinanční výkonnosti,
- poznatelnost kroků konkurenčních firem,
- pochopitelnost realizovaných změn,
- efektivita v alokaci zdrojů a času,
- omezení destruktivnímu vlivu rizik,
- podpora disciplíny při řízení firmy,

- získání pochopení všech stakeholderů.

### 1.2.2 Strategické cíle

Cílem celého strategického řízení je dobře fungující a prosperující organizace, rozvoj a konkretizace vize firmy. Cíle vycházejí z analýzy současného stavu. Strategické cíle jsou obvykle rozdělovány do několika skupin (Kotler, 2003):

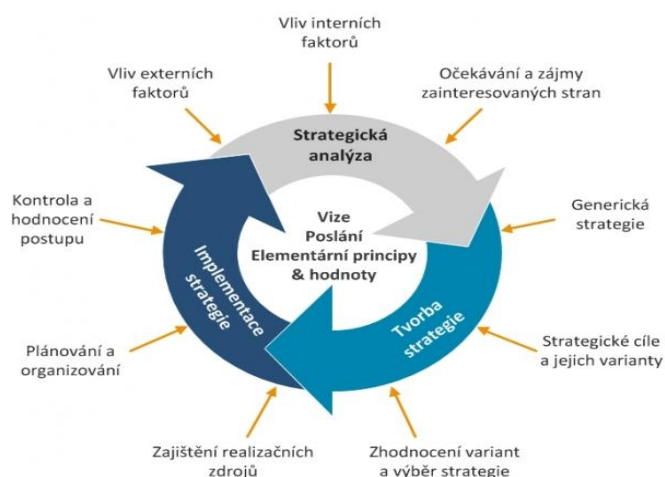
- cíle pro vlastníky společnosti (návrtnost kapitálu, ziskovost apod.),
- cíle pro zákazníky (kvalita služeb, spolehlivost dodání),
- cíle pro zaměstnance (odměna, seberealizace),
- cíle pro komunitu, veřejnost (vzdělanost, populace),
- cíle pro investory (zhodnocení majetku, ochrana hodnoty majetku),
- cíle pro oborovou pozici (tržní podíl).

Proces strategického plánování probíhá v opakujících se procesech.

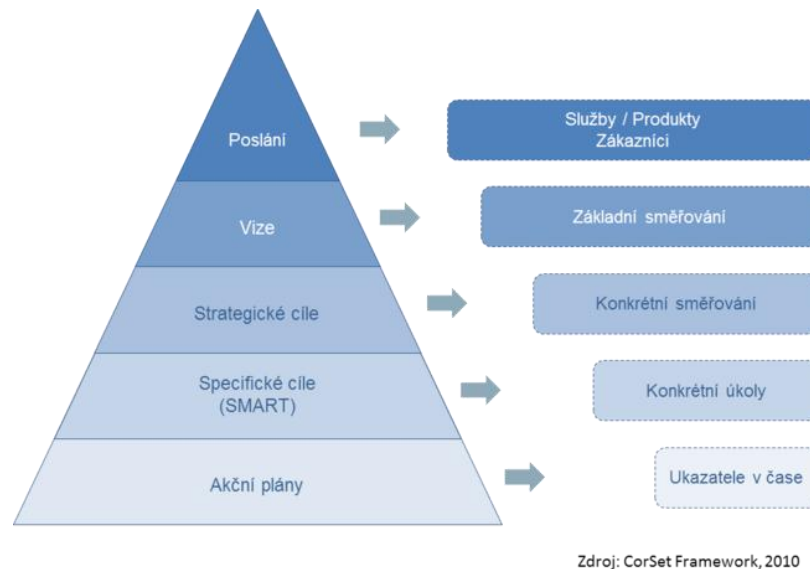
Do cyklu řadíme (Kotler, 2003):

- formulace strategie (vize, poslání),
- plánování (strategický plán),
- realizace (organizování, aktivity k naplnění cílů),
- kontrola.

Obrázek 5 Strategické řízení jako kontinuální proces (Zdroj: www.MBPCconsulting.cz)



Obrázek 6 Hierarchie strategických cílů (Zdroj: www.managementmania.cz)



### 1.2.3 Modely podnikové strategie

Na základě empirických studií autorů byly vytvořeny modelové strategie. V modelové strategii dle Milese a Snowa vidíme rozlišení společnosti na 4 typy. Ve strategii dle Millera je patrné rozlišení čtyř dimenzí (Mallya, 2007).

#### Modelová strategie dle Milese a Snowa (Mallya, 2007):

- Hledači nebo zlatokopové (Prospectors)  
Vyznačují se sklonem k rizikovému chování za účelem zvýšení výkonnosti podniku.
- Analyzátoři (Analyzers)  
Snaží se racionálně vyvažovat riziko a zisk. Aktivně se pokoušejí využít příležitost, která podpoří zisk podniku. Analyzují nové možnosti podnikání vždy včas, než změnu realizují.
- Reaktoři (Reactors)  
Nemají souvislý plán, reagují na vnější tlaky a velmi často se nacházejí v krizi. Příležitostně mají štěstí a využijí tak příležitost, která se na trhu vyskytne. Tato strategie je vybírána firmou, která nemá jasně definovanou strategii a nevytvořila organizační strukturu a procesy.

- Obránci ( Defenders)  
Obránci jsou charakteristická skupina jen pro určitou oblast v činnostech, odvětvích nebo produktech. Dbají na své pevně určené podnikatelské aktivity, které se snaží uchovat. Vyvarují se rizikům a investují jen v případě jistého dlouhodobého výsledku.

### **Modelová interaktivní strategie dle Millera (Mallya, 2007):**

- Inovační strategie  
Zkoumá to, jak organizace uvádějí nové výrobky nebo služby na trh. Strategie poskytuje významnou inovaci výrobku nebo služby.
- Strategie marketingové diferenciacce  
Cílem této strategie je vytvořit loajalitu zákazníků. Snaží se vytvořit přijatelné postavení na trhu pomocí reklamy, segmentace na trhu nebo pomocí speciální ceny (značkové oblečení).
- Strategie šíře  
Rozsah trhu, ve kterém firma působí (druh, rozmanitost zákazníků, geografie).
- Strategie kontroly nákladů.  
Zabývá se kontrolou nákladů, snaží se vyhnout nadbytečným investicím do marketingu a do inovací. Snižuje cenu výrobku.

### **1.3 STRATEGICKÁ ANALÝZA**

Jedna z nezbytných činností podnikatele je analýza podnikatelského prostředí. Proces strategického řízení je chápán jako nikdy nekončící proces začínající právě strategickou analýzou. Strategická analýza je zaměřena jak na vnější, tak na vnitřní prostředí společnosti a součástí by měla být (Keřkovský, 2001):

- analýza vnějšího okolí,
- analýza obecného okolí,
- analýza vnitřního prostředí.

Důvody pro analýzu okolí jsou následující (Mallya, 2007):

- znalost pozice firmy v prostředí, v němž působí,
- z důvodu efektivní reakce na změny v okolí,
- pohled na organizaci jako na celek,
- možnost analýzy vnitřních možností,
- vytvoření pevné základny pro strategické aktivity,

- připravenost na konkurenci.

Během realizace analýzy okolí je prováděn monitoring okolí firmy tak, aby bylo možné diagnostikovat, jaké jsou příležitosti a hrozby, které mohou ovlivnit budoucí vývoj organizace. Vytvořená strategie musí být dle změn okolí neustále upravována. Postup analýzy se řídí podle zásad MAP: monitoruj, analyzuj, predikuj (Mallya, 2007).

### **1.3.1 Analýza vnějšího okolí**

Analýza vnějšího prostředí podniku je odvíjena od popisu dvou klíčových složek, konkurenčního okolí podniku a makrookolí. Na základě jejich rozboru lze definovat strategickou pozici podniku. K analýze makrookolí je používána SLEPT analýza nebo PESTEL analýza, přičemž SLEPT analýza neobsahuje na rozdíl od PESTEL analýzy ekologické faktory. K analýze konkurenčního prostředí podniku je používán známý Porterův model pěti konkurenčních sil (Kovář, 2005).

**SLEPT analýza** (Fotr, 2017):

- sociální (demografické ukazatele, trh práce, vliv odborů, krajové zvyklosti),
- legislativní (zákony, vyhlášky),
- ekonomické (makroekonomické hospodářské ukazatele a předpoklady, daně, státní podpora),
- politické (stabilita státních institucí, politické postoje, trendy),
- technologické (technologické trendy, technologie, aplikace a jejich dostupnost).

V případě veřejných služeb vykazuje velký vliv zejména politické prostředí, jeho možný vývoj a dopad (Slavík, 2014).

### **Porterův model 5 F**

Autorem tohoto modelu z konce 70. let je, jak už sám název napovídá, profesor Michael Eugene Porter z Harvardské univerzity. Vytvořil systém analýzy, který je vhodný pro tvorbu strategických koncepcí na úrovni podnikatelských jednotek. Analýza je zaměřena na faktory, jež ovlivňují podnikání v konkurenčním prostředí a mají tak přímý vliv na formulaci podniku. Pro podnik je důležité tyto vlivy rozpoznat, vyrovnat se s nimi, umět na ně reagovat a změnit jejich působení ve svůj prospěch (Srpková, 2010).

Analýza 5 F:

- stávající konkurenti,
- potenciální konkurenti,

- dodavatelé,
- kupující,
- substituty.

Cílem analýzy konkurence je poznání a zhodnocení dodavatelů na trhu a určení konkurenční výhody vůči ostatním dodavatelům služeb, které přinášejí zákazníkům stejný užitek. Konkurenční síla bývá ve veřejných službách často podceňována. Při hodnocení substitutů v oblasti poskytování služeb je nezbytností být obeznámen s očekáváním a s chováním zákazníků (Molek, 2011).

Cílem analýzy zákazníka ve veřejných službách je vhodně umístit své služby a rozpoznat segment trhu, ve kterém působíme. Nezbytností je správně odhadnout vývoj a velikost společnosti, popsat požadavky na služby, očekávání, preference, způsoby chování a identifikovat rozličné typy zákazníků. V případě segmentace trhu u veřejných služeb je nejobvyklejším východiskem rodina a její životní cyklus. Pomocí tohoto cyklu lze snadno vycházet při odhadování potřeb a finančních možností příjemců (Slavík, 2014).

### **Model BCG**

Autorem tohoto modelu je Bruce Henderson, který člení podnikatelské jednotky do dvourozměrné matice s cílem identifikovat jednotky poskytující potenciál a jednotky spotřebovávající zdroje podniku. Matice BCG poskytuje systematický a rámcový pohled na skladbu trhů včetně výrobků. Poskytuje návod pro jednání podniku v oblasti rozvoje trhů a výrobků s cílem vytvoření konkurenční výhody. Možnost zisku podniku vyplývá z relativního podílu na trhu a z tempa růstu.

### **Bostonská matice**

**Hvězdy** - dominantní podíl na trhu, podnik by se měl snažit výrobky udržet na trhu a rozvíjet jejich pozici. Udržení pozice na trhu je sice spojeno s finančními výdaji, ale na straně druhé i se ziskem z prodeje takových výrobků.

**Dojné krávy** – produkty, které mají vysoké tržby, ale mají limity pro budoucí růst. Výrobky s vysokým podílem na trhu, ale s malým tempem růstu. Dojné krávy poskytují investice produktům s vysokým potenciálem, ale které mají nedostatek hotovosti.

**Psi** – tržní pozice těchto výrobků je malá. Poskytují a zároveň i spotřebovávají malé finanční prostředky. Perspektiva růstu je malá, je doporučováno stažení výroby.



**Otazníky** – produkty s velkým rizikem, ale malým podílem na trhu. Mohou být ziskové, je to však spojeno s finančními výdaji na reklamu a na modernizaci (Mallaya, 2007).

Nesporným kladem analýzy BCG je posouzení strategických jednotek vytvářejících tok peněz, umožňuje analýzu a přehlednost podnikatelské jednotky, umožňuje navrhnout aktivity tak, aby bylo docíleno růstu podniku a jeho zisku. Navádí vedení firmy k analýze obchodních aktivit. Podnikatel musí řídit životní cyklus produktu nebo služby. Výsledky analýzy mohou organizaci určit strategický plán portfolia produktů nebo služeb. Každý z kvadrantů by měl obsahovat produkty dané organizace s předpokládanou vyvážeností tak, aby produkty z oblasti dojná kráva umožnily financování jiných produktů. S přihlédnutím na životní cyklus produktu je nutnost mít v portfoliu budoucí potenciál, tedy hvězdy a otazníky. Pomocí konkrétní strategie se společnost rozhoduje o své produktové strategii (Mallaya, 2007).

### **1.3.2 Analýza vnitřního okolí**

Jedná se o zhodnocení současného postavení firmy s cílem identifikace slabých a silných stránek. Přičemž k výše zmíněnému zhodnocení je využíváno interních analýz, jako jsou analýza zdrojů a analýza vnitřních faktorů podniku. Je nutné analyzovat tyto faktory: faktory pracovních a podnikových zdrojů, faktory vědecko-technického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, faktory výroby a řízení výroby faktory finanční a rozpočtové. K vnitřní analýze podniku lze použít modely 7S, portfoliovou matici (BCG matice), marketingový mix 4 P. Další možností k zhodnocení vnitřního prostředí je metoda VRIO (Value, Rareness, Imitability, Organization). Analýza se zaměřuje na zdroje firmy (Keřkovský, 2002).

#### **Hodnota (Value)**

- Jak je zdroj nákladný a jak snadné je získat jej na trhu?

#### **Vzácnost (Rareness)**

- Jak je zdroj vzácný?

#### **Napodobitelnost (Imitability)**

- Je možné zdroj napodobit?

## Organizace (Organization)

- Podporuje stávající uspořádání využitelnost zdroje?

VRIO analýza je důležitou součástí strategického plánu každé firmy. Pomocí této metody lze posoudit budoucí úspěch firmy. Hodnocení zdrojů podle VRIO se používá k zhodnocení situace organizace, jejich zdrojů a konkurenčního potenciálu. Vytvořené zhodnocení je následně použito pro strategické řízení rozvoje v daných oblastech nebo při rozhodování o výhodnosti externího či interního zajištění procesů (Jakubíková, 2013).

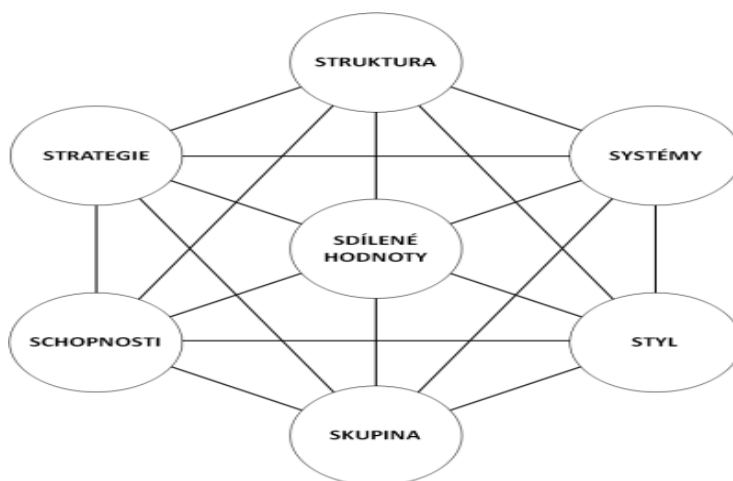
Tabulka 1 Metoda VRIO (Zdroj: Autor)

Zdroje firmy	Konkrétní specifikace
Fyzické	Technologické vybavení Výrobní plochy
Lidské	Počet pracovníků Struktura Sociální klima
Finanční	Disponibilní kapitál Rentabilita provozu Likvidita
Nehmotné	Licence Patenty Technologie Znalost trhu

## Model 7S

Umožňuje zkoumat firmu pomocí sedmi základních vnitřních oblastí každé společnosti. Model zahrnuje strategii, strukturu, systémy, styl, skupinu, schopnosti a sdílené hodnoty firmy.

Obrázek 7 Model 7S (Zdroj: www.managementmania.com)



#### 4 P marketingového mixu

Marketingový mix jako nástroj interní analýzy lze uplatnit i během úvahy o produktech podniku a jejich následné realizaci na trhu. Kotler ve své publikaci Marketing management z roku 1998 uvádí, že marketingový mix jsou taktická opatření, kterým musí vždy předcházet strategická rozhodnutí, která vyplývají ze znalosti trhu – zacílení, segmentace, umístění. 4 P vymezuje oblasti (Koráb, 2007):

##### **Produkt**

- analýza produktu a služeb ve vztahu k jejich postavení na trhu, životním cyklům trhu i výrobku jako takového,

##### **Price**

- cenová politika ve vztahu k různým typům zákazníků a partnerů,

##### **Promotion**

- podpora obchodu a prodeje, analýza způsobů a možností, jak efektivně informovat o produktech a službách na trhu tak, aby vznikla poptávka,

##### **Place**

- distribuce, umístění výrobků a služeb, analýza možností jak zajistit dodávku produktu k zákazníkům.

## **7P marketingového mixu**

Jedná se o rozšířený marketingový mix, který doplňuje výše popsané o další faktory: pracovníky, procesy a způsoby řízení organizace.

### **People**

- analyzuje kvalitu, vzdělání, počet pracovníků, jejich rozvoj a motivaci.

### **Proces**

- analýza stěžejních procesů a efektivity vedoucí k realizaci poskytovaných produktů,

### **Planning**

- posuzuje způsoby řízení organizace (plánování, stanovování cílů, vyhodnocování).

Analýza 4 P (7 P) může být realizována pomocí benchmarkingu, kdy se porovnávají prvky analýzy s konkurenčními organizacemi nebo s daným standardem na trhu. Posuzuje se výjimečnost faktorů organizace (Cimbalíková, 2012).

## **Marketingová politika organizací poskytující služby**

Marketingová strategie podniku poskytující služby vyžaduje aplikaci jednak standardních nástrojů marketingového mixu, popsaného výše, tak i jiné marketingové postupy. Organizace nabízející služby musí:

- školit a motivovat zaměstnance, kteří jsou v kontaktu s klienty,
- dbát na vhodný kontakt zaměstnanců s klienty v průběhu poskytování služby (zákazník posuzuje nejen to, kdo službu poskytuje, ale i způsob jakým ji zajišťuje).

Obecné vnímání služby zákazníkem a spokojenost se službou je výsledkem působení tří faktorů, mezi které patří:

- užitek služby (důvod, proč zákazník vstupuje do kontaktu s dodavatelem služby),
- kvalita poskytované služby (míra uspokojení potřeb klienta),
- kvalita služeb uvnitř firmy (jak lidé poskytují službu a v jakém prostředí službu poskytují).

Schopnost dlouhodobě nabízet vysokou kvalitu služeb ve srovnání s konkurencí je jedním ze způsobů, který umožňuje organizaci odlišit se od ostatních nabídek. Klíčovým předpokladem k dosažení dokonalé kvality jsou zejména dobře motivovaní zaměstnanci, kteří sdílejí hodnoty organizace a jsou vůči své organizaci loajální. Zákazníka ovlivňuje interiér pracoviště, atmosféra. V tabulce uvádím, to jak ovlivňuje navozená atmosféra pocity zákazníka (Molek, 2011).

Tabulka 2 Atmosféra a pocity zákazníka (Zdroj: Janečková, 2000)

<b>Navozená atmosféra</b>	<b>Zákaznická odezva</b>
Elegance	Styl, úroveň
Profesionalita	Pocit bezpečí, důvěra
Vstřícnost	Pocit radosti
Pochmurnost	Pocit omezování, smutek
Srdečnost	Pohodlí, pocit vítaného hosta
Luxus	Kvalita, výjimečnost, vysoká cena

## 2 PÉČE O SENIORY V ČESKÉ REPUBLICE

Péči o seniory v historickém hledisku můžeme datovat již k počátku starověku. V této době dochází k rozvoji ústavní péče o staré a nemohoucí, vznikaly tzv. špitály a klášterní nemocnice. Úkol těchto špitálů spočíval v ošetřování dlouhodobě nemocných, v podstatě tak plnily funkci dnešních léčeben pro dlouhodobě nemocné. Klášterní nemocnice zajišťovaly péči o šlechtu, která daný církevní řád finančně podporovala. I přes rozvoj a budování špitálů pečovali o seniory zpravidla rodinní příslušníci. Tato situace přetrvávala i v dobách středověku. Neexistovala žádná státem organizovaná péče o staré lidi. Pokud byla rodina dysfunkční rodiny nebo starý člověk rodinu vůbec neměl, byl senior odkázán na žebrání a život na ulici. Lidé často umírali na podvýživu a podchlazení. Poklidné stáří měli zajištěno pouze duchovní, šlechtici a bohatí měšťané. Změna nastává s vládou Josefa II., který zavedl chudinské a domovské právo. V roce 1781 vydal zákon, na jehož podkladě vznikala specializovaná lůžková zařízení. Ve velkých městech byla zakládána zařízení, jakými jsou nalezinice, porodnice, všeobecné nemocnice a ústavy pro choromyslné. Chorobince zajišťovaly především pobytové a sociální služby. K rozvoji ošetrovatelské péče došlo až teprve se založením ošetrovatelské školy v roce 1916 v Praze (Haškovcová, 2010).

Po vzniku československého státu se stále více rozvíjela institucionální péče, nicméně velký význam zde stále měla rodina a charita. Od roku 1950 se začaly objevovat domovy pro důchodce, které nabízely sociální, zdravotní a zabezpečení. Seniorům bylo nabízeno ubytování ve vícelůžkových zařízeních, bez možností výběru místa. Umísťování probíhalo spádově dle lokace bydliště. Domovy pro důchodce připomínaly nemocnice, v lepším případě byly senioři ubytováni ve starých zámcích.

K velké změně v přístupu k seniorům došlo až po sametové revoluci. Po změně politického režimu a budování demokratické společnosti s novým hodnotovým systémem se naskytla příležitost k reformě sociálních služeb. Venglářová uvádí: *„Stáří je součástí našeho života. Medicína umožňuje prodloužit život mnoha lidem, kteří trpí různými nemocemi. Teprve v posledních letech se i u nás mluví o kvalitě života, nejen o jeho délce“* (Venglářová, 2007:11). K právní úpravě došlo v roce 2006 přijetím nového zákona o sociálních službách, který vstoupil v platnost dne 1. ledna 2007. Součástí reformního programu transformace sociálních služeb byla deinstitucionalizace. Zvýšila se nabídka nejen domovů pro seniory, ale také terénních služeb, jako jsou pečovatelská služba

nebo agentury domácí péče. Začaly vznikat soukromé domovy pro seniory s pečovatelskou službou. V roce 1995 byl v ČR založen vůbec první hospic v Červeném Kostelci, který poskytuje svým klientům kvalitní služby. V současné době nemají pobytová zařízení pro seniory dostatečnou kapacitu, tudíž nejsou schopny uspokojit poptávku. Statistika Ministerstva práce a sociálních věcí (MPSV) z roku 2010 jasně ukazovala navýšení kapacity obloženosti lůžek v pobytové sociální službě „domov pro seniory“ o 2 %. Cílem navrhované deinstitutionalizace není zrušení pobytových zařízení pro seniory, ale jedná se o změnu fungování organizací v této oblasti (Halásková, 2012).

## **2.1 STÁTNÍ FINANČNÍ PODPORA SENIORŮ**

Finanční podpora seniorů je primárně tvořena starobním důchodem. K dispozici nabízí: invalidní důchod, vdovský či vdovecký důchod. Vyjma důchodových dávek existují sociální dávky, do kterých patří příspěvek na péči, příspěvek na živobytí, příspěvek bydlení, doplatek na bydlení nebo příspěvek na mobilitu. V textu níže detailně popisujeme důchodové pojištění a příspěvek na péči.

### **Důchodové pojištění**

Důchodové pojištění tvoří spolu s nemocenským pojištěním součást sociálního zabezpečení. V ČR je důchodový systém založen na povinném základním důchodovém pojištění podle Zákona o důchodovém pojištění č.155/1995 Sb. Další možností je důchodové spoření podle Zákona o důchodovém spoření č.426/2011 Sb. a počínaje rokem 2013 též doplňkovým penzijním spoření podle Zákona o doplňkovém penzijním spoření č.427/2011 Sb. Výše zmíněný zákon č.155/1995 Sb., který nabyt účinnosti dne 1. ledna 1996, prochází legislativními změnami. Ty, směřují k upravení parametrů tak, aby došlo k zabezpečení finanční udržitelnosti důchodového systému při zachování adekvátní úrovně dávek.

### **Starobní důchod**

Jedná se o dávku, která je vyplácena z důchodového pojištění. Žadatel musí splnit podmínku minimální doby pojištění a dosažení důchodového věku. Nyní je určen věkový strop pro odchod do důchodu 65 let. Změna se projeví až v roce 2030 a týká se lidí narozených po roce 1965. Určený strop odchodu do důchodu vychází z informací důchodové komise, která doporučuje, aby očekávaná doba strávená v důchodu dosahovala

čtvrtiny celkové délky života. Porovnáme-li stav v zahraničí a v ČR, zjistíme, že průměrný věk odchodu do penze v členských zemích OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) stoupne do roku 2060 na 65,8 roku u mužů a 65,5 roku u žen. Starobní důchod je složen ze dvou složek ze základní a procentuální výměry. Základní výměra je tvořena pevnou částkou, která je stejná pro všechny druhy důchodů bez ohledu na délku pojištění a výši mzdy.

### **Příspěvek na péči**

Příspěvek na péči se poskytuje osobám závislým na pomoci jiné fyzické osoby. Jedná se o příspěvek, kterým se stát podílí na zajištění sociálních služeb nebo jiných forem pomoci podle zákona o sociálních službách při zvládnutí základních životních potřeb. Příspěvek slouží na úhradu pomoci, kterou může poskytovat osoba blízká, asistent sociálních služeb, registrovaný poskytovatel sociální služby, dětský domov nebo hospic. Výše zmíněný příspěvek najdeme v zákoně o sociálních službách č.108/2006 Sb. a ve Vyhlášce č.505/2006 Sb. Během procesu schvalování příspěvku je klasifikován stupeň závislosti (1-4 stupeň). Hodnotí se schopnost klienta zvládnout základní životní potřeby: orientace, mobilita, komunikace, stravování, oblékání, obouvání, tělesná hygiena, výkon fyziologické potřeby, péče o domácnost, osobní aktivita. Žadatel podává žádost na Úřadu práce.

K 10. 1. 2018 je výše příspěvku pro osoby starší 18 let následující:

1. Lehká závislost - 880 Kč
2. Středně těžká závislost – 4 400 Kč
3. Těžká závislost - 8 800 Kč
4. Úplná závislost - 13 200 Kč

### **Příspěvek na mobilitu**

Příspěvek na mobilitu je opakující se nároková dávka, určena osobám starším jednoho roku. Nárok na tuto dávku mají osoby se zdravotním pojištěním se zdravotním tělesným postižením (ZTP) nebo osoby se zvláště těžkým postižením s průvodcem (ZTP/P), které se opakovaně za platbu v kalendářním měsíci dopravují nebo jsou dopravováni. Dávku vyjma důvodů hodných zvláštního zřetele nemohou čerpat osoby, které jsou klienty pobytových sociálních služeb. Výše dávky je stanovena fixně na 550 Kč ([www.mpsv.cz](http://www.mpsv.cz)).



## 2.2 DEMOGRAFICKÉ STÁRNUTÍ POPULACE

Demografické stárnutí společnosti se stává celosvětovým problémem. V současné době žijí v Evropě 3 % osob nad 80 let věku, v roce 2050 je očekáváno 10 % z celé populace. Genderové rozdíly ve stárnutí jsou též značné, ve věkové skupině nad 60 let věku je prokazatelně o 50 % více žen než mužů. Osaměle žijící osoby ve věku 75 let a více tvoří v 70 % ženy. Stárnutí v demografickém smyslu se týká celé populace, jeho důvodem je změna charakteru demografické reprodukce. Příčinou mohou být dva faktory, jedním je relativní nízká porodnost a druhým faktorem je stárnutí populace. Kombinuje se zde nízká míra porodnosti spolu s rostoucí délkou života.

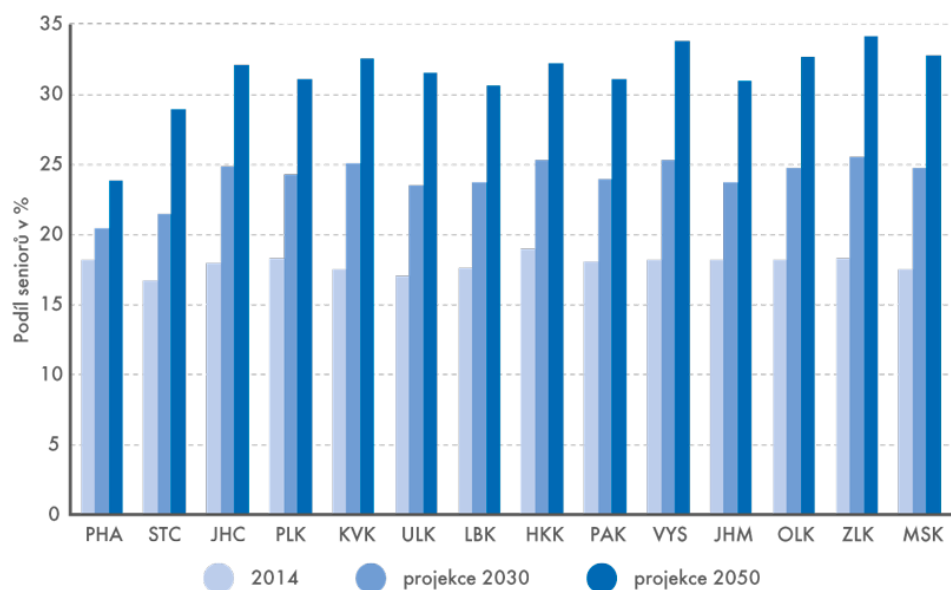
Zpráva Evropské komise uvádí nízkou míru porodnosti pod úrovní přirozené obměny populace. Předpokládaná délka života při narození vzrostla od roku 1960 o 8 let. Za dalších 50 let je odhadovaný nárůst o dalších 6 let (Dvořáčková, 2012). Do roku 2025 se podle projekce Českého statistického úřadu (ČSÚ) předpokládá, že celkový počet obyvatelstva mírně poklesne. Avšak počet osob starších 65 let vzroste o více než 50 % a osob starších 80 let vzroste o 60 %. V letech 2025–2050 se očekává pokles obyvatel o 8 %, ovšem počet obyvatel starších 65 let vzroste o dalších 30 %, počet osob starších 80 let pak o 75 %. Demografické prognózy pro Českou republiku odhadují, že v roce 2050 bude v ČR zhruba 500 000 občanů věku nad 85 let. S věkem úzce souvisí potřeba dlouhodobé péče, která je spojena s vyššími finančními nároky na službu (Průša, 2008).

Tabulka 3 Odhad vývoje počtu osob vyžadujících služby dlouhodobé péče (Zdroj: VÚPSV, 2011)

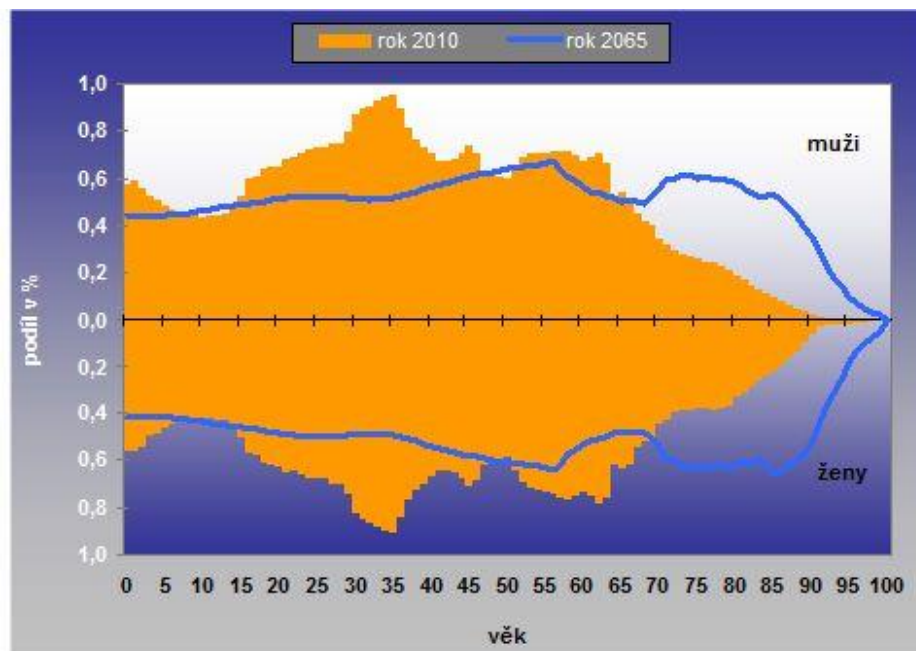
<b>Rok</b>	<b>Celkem</b>	<b>Rok 2012 =100 %</b>
2012	117 637	100 %
2015	144 329	122,7 %
2018	170 834	145,2 %
2021	198 926	169,1 %
2024	231 057	196,4 %

Z dat ČSÚ lze vyčíst, že v roce 2016 žilo ve Středočeském kraji celkem 234 968 lidí starších 65 let. Pro tyto seniory je v nabídce celkem 50 pobytových zařízení. V roce 2050

dojde k zvýšení podílů obyvatel starších 65 let, přibližovat se budou hranici 1/3 celé populace (Průša, 2008).



Graf 1 Podíl obyvatel ve věku 65 let a více na celkovém počtu obyvatel ČR (Zdroj: www.čsu.cz)



Graf 2 Podíl obyvatelstva v populaci v roce 2010 (Zdroj:www.čsu.cz)

### 3 BYDLENÍ PRO SENIORY V ČESKÉ REPUBLICE

Aktuálním tématem je výše zmíněná problematika demografického stárnutí obyvatelstva a s tím související zabezpečení přiměřeného komfortu života ve stáří. Dochází tak přímo k ovlivnění sociálních služeb (Průša, 2008):

- prodlužováním lidského věku, přičemž se prodlužuje období života člověka, kdy potřebuje pomoc jiné osoby,
- přenosem standardu života v produktivním věku i do období tzv. závislosti na pomoci druhé osoby,
- rostoucími náklady, narůstající závislost na vnější pomoci.

Systémy sociální ochrany obyvatelstva, tedy i seniorů v ČR si kladou stejné cíle společně s Evropskou unií (EU). Tyto cíle zajišťují seniorům přístupnou a cenově přijatelnou péči. Evropská unie včetně České republiky se setkává s problémem zajištění dostatečné péče o seniory. Dnešní moderní způsob života rodiny většinou neumožňuje více generačních soužití a je tak třeba hledat vhodná řešení, která umožní seniorům žít v důstojném a příjemném prostředí. Tradiční role prarodiče, který se stará o vnoučata, se dostává do rozporu s podstatou aktivního seniora, který se nachází na vrcholu svého profesního uplatnění mající své plány a zájmy. Dnešní pobytová zařízení v České republice mají kapacity vyčerpány, důkazem jsou dlouhé čekací doby na přijetí do zařízení.

Pro situaci v ČR je charakteristické:

- nedostatek míst pro specifické skupiny (duševní onemocnění),
- část kapacity domovů blokuje lidé, kteří 24 hodinovou péči nepotřebují,
- nedostupnost terénní a ambulantní služby,
- chybějící nabídka sociálního bydlení, domácí zdravotní péče, volnočasových aktivit.

Stále se setkáváme s nedostatečnou nabídkou nových zařízení fungujících na moderních principech. Seniori jsou tak nuceni využívat služby stávajících zařízení, kdy musí žít v pokojích s cizími lidmi, není jim umožněno zařídit si pokoj dle svých představ vlastním nábytkem a musí se podřizovat ústavnímu režimu. Mnohá zařízení se potýkají s nedostatkem personálu, přičemž stávající personál neovládá moderní proklientský přístup. Tyto důvody přispívají k tomu, že domovy pro seniory jsou u nás stále vnímány negativně. Senior se tak dostává do nelehké situace při prvotním řešení, které zařízení by se pro něj jevílo jako nejlepší. Zjistili jsme, že Asociace poskytovatelů

sociálních služeb ČR vytvořila manuál pro seniory, kteří hledají vhodné zařízení. Předsedou asociace je Ing. Jiří Horecký, který tvrdí: „Řada věcí ne úplně souvisí s financemi, ale s přemýšlením o tom, co by se dalo udělat pro kvalitnější život seniorů“ (Horecký, 2015: on-line). Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR je také autorem dokumentu: Doporučený standard kvality pro domovy pro seniory ČR. Součástí dokumentu je specifikace ubytování, stravování, kultura a volný čas, partnerství, péče. V oblasti ubytování je popsáno hygienické zařízení, přítomnost madel v koupelně, signalizační zařízení na pokoji, možnost vlastního nábytku, základního vybavení pokoje, možnosti zastínění místnosti, počty lůžek na pokoji apod. Standard kvality je ve zkrácené podobě součástí přílohy. Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR v projektu Značka kvality v sociálních službách poskytuje uživatelům služeb informace o kvalitě daného zařízení. Jedná se o externí systém certifikace pro sociální služby, a to pro: domovy pro seniory, domovy se zvláštním režimem, pečovatelskou službu a ambulanci službu pro osoby se zdravotním postižením. Certifikace je udělována na období tří let. Jiný manuál nazvaný Desatero vydává organizace Život 90, která pomáhá seniorům. Manuál je určený pro ty, kteří vybírají zařízení pro seniory. V manuálu najdeme například položky, jako jsou jasné financování, soukromí, respekt, strava, dary, lokalita zařízení (Průša, 2008).

### **3.1 TRENDY V BYDLENÍ PRO SENIORY V EVROPĚ**

Podle Principu OSN pro seniorskou politiku jsou základními prioritami, které mají respektovat a rozvíjet bydlení:

- participace,
- autonomie,
- seberealizace,
- důstojnost,
- bezpečnost.

Bydlení pro seniory by mělo být včleňující, neodlehle, neizolované, dostupné s jistotou kontaktu. Základním předpokladem pro důstojný, klidný a bezpečný domov je myslet na stáří včas. Připravit se na stáří lze formou životního nebo penzijního pojištění. Každý jednotlivec by měl projevit zodpovědnost v přípravě na své stáří (Možný, 1990).

### 3.2 SENIORSKÉ REZIDENCE

Ve vyspělých evropských státech funguje model bydlení v seniorských rezidencích a domovech. Příkladem může být rakouská společnost SeneCura, která v Rakousku a ve Švýcarsku provozuje kolem šedesáti domovů pro seniory. Seniorské rezidence jsou soukromá zařízení sloužící pro dlouhodobý pobyt klientů realizovaný formou chráněného bydlení s možností využití služeb dle individuálních potřeb klienta. Do seniorské rezidence odcházejí lidé ve věku, kdy jsou ještě aktivní a soběstační. Následný deficit soběstačnosti je zde řešen pomocí aktivit směřujících k posilování soběstačnosti. Rezidence jsou určeny pro klienty, kteří chtějí žít aktivně a samostatně. Těm rezidence zajišťuje bezpečné zázemí a pohodlí. K dispozici jsou klientům samostatné bytové jednotky s vlastní kuchyňkou a příslušenstvím. Klienti nejsou nijak omezováni ani kontrolováni. Pro nesoběstačné klienty je určena část rezidence, ve které je zajištěna pečovatelská a lékařská služba. Dalším úspěšným příkladem je projekt společnosti Sihlquai v Curychu, která nabízí seniorské bydlení včetně integrace s místními obyvateli, součástí vytvořeného areálu je školka, lékárna, ordinace, policie, hřiště, knihovna. Každý apartmán pro seniory má zahrádku nebo balkon. Ve Skandinávii jsou nabízeny seniorům malé obecní byty s ošetrovatelskou službou ([www.wyss-vorsorge.com](http://www.wyss-vorsorge.com)).

Seniorské rezidence nabízejí:

- služby spojené s bydlením,
- aktivizaci,
- kulturní a společenské vyžití,
- pečovatelské a zdravotní služby.

Platba je prováděna třífázově: ubytovací taxa, standardní a nadstandardní služby. Do standardních služeb patří běžné provozní náklady domova, úklid společných prostor, údržba zahrady a kulturní společenské programy. Do nadstandardních služeb se řadí stravování, žehlení a praní prádla, kadeřník, kosmetika, pedikúra, nakupování ([www.senecura.cz](http://www.senecura.cz)).

V České republice dochází v posledních letech k developerským projektům týkajících se seniorského bydlení. Seniorské rezidenční bydlení nabízí například Zátíší v Kunraticích. Společnosti Zátíší Servisní a.s. se podařilo vytvořit komplex bezbariérových bytů v celkovém počtu 130. K dispozici rezidentům je pečovatelská služba, soukromý park, restaurace, kavárna, ordinace praktického lékaře, fyzioterapie, společenský sál a knihovna. Součástí areálu se stala v roce 2016 i zubní klinika. V Zátíší nabízejí bytové

jednotky k pronájmu nebo přímo k prodeji ([www.zatysi.cz](http://www.zatysi.cz)). Dalším zařízením je Rezidence RoSa v Praze. RoSa představuje dům s pečovatelskou službou, ve kterém jsou nabízeny samostatné byty k pronájmu s možností využití zdravotních a sociálních služeb ([www.rezidencerosa.cz](http://www.rezidencerosa.cz)).

V areálu rezidence najdeme ordinaci praktického lékaře, počítačovou učebnu, tvořivé dílny a klubovnu. V ceně mají klienti službu tísňové péče realizovanou prostřednictvím mobilního telefonu. V blízkosti města Brna v Rajhradu mají senioři možnost využít seniorského bydlení v Akátovém domě, který je umístěn přímo v centru. Klienti tak mají plný kontakt s okolím a mohou využívat občanskou vybavenost města Rajhrad. Dům nabízí samostatné nadstandardní, nízkoenergetické a bezbariérové bytové jednotky k pronájmu ([www.senbydleni.cz](http://www.senbydleni.cz)).

### **3.3 ZPŮSOB FINANCOVÁNÍ BYDLENÍ PRO SENIORY**

Soukromé vlastnictví zařízení pro seniory je v dnešní době nejrozšířenějším způsobem realizace. Financování nemovitosti je nejčastěji poskytováno formou nemovitostního nebo projektového financování.

#### **3.3.1 Způsoby vstupní investice**

##### **Nemovitostní způsob**

Nemovitostní přístup je založen na financování společnosti, jež je také vlastníkem nemovitosti. Ukazatelem pro výpočet částky bankovního financování je tzv. ukazatel Loan to Value (LTV). Jedná se o poměr výše úvěru a hodnoty zástavy, která se pohybuje okolo 65 - 70 %. Předpokládá se uzavření smlouvy s provozovatelem zařízení. Očekávaná délka financování je 5–10 let a odvíjí se od délky nájemní smlouvy. S ohledem na delší dobu životnosti dané nemovitosti v poměru k délce poskytnutého úvěru nebývá zůstatek úvěru ke dni splatnosti amortizován, nutností je následně zajištění jiného způsobu financování. Refinancování úvěru je následně spojeno s rizikem nárůstu úrokových sazeb (Malaníková, 2017).

##### **Projektový způsob**

Projektový přístup vzniká na základě analýzy budoucích peněžních toků v období výstavby a provozu zařízení na dobu poskytnutého úvěru. Týká se to tedy vlastníka i provozovatele zařízení. V tomto projektovém přístupu musí být zajištěn přesun klientů

provozovatele a zaměstnanců na nemovitostní společnost, aby se zajistila kontinuita provozu zařízení. Tento způsob financování se řídí dle ukazatele krytí dluhové služby [poměr mezi provozními příjmy projektu po odečtu daní, výdajů spojených s provozem a tvorbou rezervního účtu oprav a údržby na zajištění provozuschopnosti daného zařízení a dluhové služby (splátka úroků, nákladů na zajištění úrokového rizika, jistina)]. Výše ukazatele následně ukazuje tržní riziko. Délka tohoto financování může dosahovat až 20 let (Malaníková, 2017).

### **Dotace**

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR vypsal pro rok 2018 s uzávěrkou žádostí do 5. 1. 2018 dotační program pro komunitní dům pro seniory. Dotace je určena jednak pro nové stavby, tak i pro rekonstrukce. Dotace je poskytována na jednu bytovou jednotku částkou 600 000 Kč, přičemž celková částka dotace nesmí přesáhnout částku 500 000 eur. Komunitním domem se rozumí, podporované byty a zároveň i sdílené prostory na podporu komunitního života seniorů. V komunitním domě, který musí být bezbariérový, může být minimálně 10 bytů, maximálně však 25 bytů. Další podmínkou získání dotace je také podlahová plocha bytové jednotky, která nesmí překročit 45 m<sup>2</sup>, sdílené prostory pak minimálně 4 m<sup>2</sup> na každou bytovou jednotku. Další podmínkou, a to velmi podstatnou je to, že v obci, kde se domy budou nacházet, musí být dostupná alespoň jedna z terénních služeb sociálních péče. Příjemce dotace uzavírá se seniory nájemní smlouvu na dobu dvou let ([www.edotace.cz](http://www.edotace.cz)).

Vzhledem k uplynutí doby odevzdání žádosti o dotace jsme se obrátili na Ministerstvo pro místní rozvoj ČR s dotazem, na pokračování daného programu. Bylo nám sděleno, že při přidělení finančních prostředků ze státního rozpočtu bude vypsán program opět na podzim 2018.

### **3.3.2 Zdroje příjmu soukromých domovů pro seniory**

Cena za pobytové služby v domově pro seniory a cena za stravu je ve státě registrovaném a dotovaném zařízení stanovena Zákonem o sociálních službách č.108/ 2006 Sb. Přičemž cena ubytování je stanovena maximální částkou 210 Kč/den a cena za stravu je limitována částkou 170 Kč/den. Průměrná částka za měsíc dosahuje zhruba 11 400 Kč. Zákon dále upravuje částku, která musí seniorovi zůstat po odečtení plateb výše zmíněných, jedná se o 15 % z příjmu. V případě, že je soukromý domov registrovaný, dostává dotace od krajů, obcí a od MPSV. Dalším zdrojem příjmu jsou vyjma

plateb od seniorů také příspěvky na péči a úhrady od zdravotních pojišťoven. Z důvodu daného limitu za ubytování a stravu zůstávají soukromé subjekty neregistrované a cenu za své služby si kalkulují sami dle svých nákladů ([www.mpsv.cz](http://www.mpsv.cz)).

### **3.4 POLITIKA STÁRNUTÍ**

Z důvodu již zmíněných demografických změn je Česká republika a nejen ta, nucena komplexně řešit a nastavovat systém veřejné politiky tak, aby společnost byla nadále schopna prosperity a soudržnosti. Na základě usnesení vlády č. 218 ze dne 30. března 2015 vzniklo samostatné oddělení politiky stárnutí. Ministerstvo práce a sociálních věcí je koordinátorem politiky přípravy na stárnutí v České republice. Mezi jeho hlavní činnosti v této oblasti patří:

- Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí 2013–2017 – strategický dokument politiky stárnutí,
- národní dotace podporující politiku stárnutí v krajích, dotace pro seniorské a seniorské organizace,
- pravidelná zasedání Rady vlády pro seniory a stárnutí populace,
- Politika stárnutí na krajích – projekt z Evropského sociálního fondu.

MPSV připravilo projekt na podporu politiky přípravy na stárnutí napříč ČR, 2017–2020. Cílem tohoto projektu je začlenění agendy přípravy na stárnutí do stávajících strategických dokumentů krajů. K aktivitám tohoto projektu patří: pilotní ověření regionální sítě koordinačních a poradenských míst politiky stárnutí, mezinárodní spolupráce, zpracování odborných analýz, osvěta, řízení a administrativní projekt.

### **3.5 LEGISLATIVA PRO POSKYTOVATELE DOMOVA PRO SENIORY**

V této kapitole je uveden základní legislativní rámec pro poskytovatele domova pro seniory. Současný systém sociální péče je ukotven v zákoně č.108/2006 Sb. o sociálních službách, který vešel v platnost dne 1. ledna 2007. Zákon upravuje vztahy mezi institucemi poskytujícími sociální služby a lidmi, kteří se ocitli v nepříznivé životní sociální situaci a potřebují pomoc. V zákoně jsou také vymezeny podmínky k výkonu sociální práce či problematika domovů pro seniory. Zákon vymezuje pobytové služby pro seniory, maximální výši úhrady za ubytování a stravu a podmínky a povinnosti pro poskytovatele sociálních služeb.

- Listina základních práv a svobod



- Zákon č.206/2009 Sb., kterým se mění zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách
- Vyhláška č.505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách (zdravotní stavy vylučující poskytování pobytových sociálních služeb, kvalifikační kurz pro pracovníky v sociálních službách, hodnocení plnění standardů kvality sociálních služeb...)
- Zákon č.250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů
- Zákon č.262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č.320/2001 Sb., o finanční kontrole
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- Zákon č.499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě
- Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů
- Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech
- Zákon č.48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění
- Zákon č.372/2011 Sb., o zdravotních službách

### **III. EMPIRICKÁ ČÁST**

V praktické části diplomové práce si klademe za cíl vytvořit návrh podnikatelského záměru – Domov pro seniory. Před vypracováním podnikatelského plánu jsme provedli kvantitativní průzkum, který byl zaměřen na zájem o služby v pobytovém zařízení pro seniory. Na podkladě vyhodnocení našeho průzkumu jsme analyzovali vnější a vnitřní prostředí. Z těchto analýz vycházíme při tvorbě strategie podniku. Dále byla provedena analýza okolního prostředí, a to jak obecného tak oborového okolí. Použili jsme analýzu oborového okolí dle E. Portera a analýzu obecného okolí PESTEL. Výsledkem získaných analýz je SWOT analýza, která popisuje silné a slabé stránky podniku a také možné příležitosti a hrozby. Další kapitolou praktické části je vytvořený návrh podnikatelského plánu obsahující : charakter společnosti, popis produktu, operační, finanční, marketingový plán, výpočet bodu zvratu, legislativní plán a zhodnocení projektu.

## **4 PRŮZKUMNÉ ŠETŘENÍ**

### **Problém průzkumu**

Zjistit zájem lidí v seniorském věku o služby v pobytovém zařízení pro seniory.

### **4.1 CÍLE PRŮZKUMU**

Cíl č. 1 Zjistit zájem o službu fyzioterapeuta v pobytovém zařízení.

Cíl č. 2 Zmapovat preference ve stravování (dovoz, vlastní).

Cíl č. 3 Zjistit kritéria výběru seniorů pobytového zařízení.

Cíl č. 4 Zjistit maximální výši částky, kterou jsou respondenti ochotni poskytnout za ubytování.

### **4.2 PRŮZKUMNÉ OTÁZKY**

Průzkumná otázka č. 1 Bude zájem ze strany respondentů o služby fyzioterapeuta?

Průzkumná otázka č. 2 Chtějí si budoucí klienti domova pro seniory zajišťovat stravu sami nebo dají přednost stravě hotové dovážené?

Průzkumná otázka č. 3 Který z nabízených faktorů bude rozhodující pro klienty při výběru domova pro seniory?

Průzkumná otázka č. 4 Jakou částku jsou respondenti ochotni platit za pobyt v domově pro seniory?

### **4.2 METODIKA PRŮZKUMNÉHO ŠETŘENÍ**

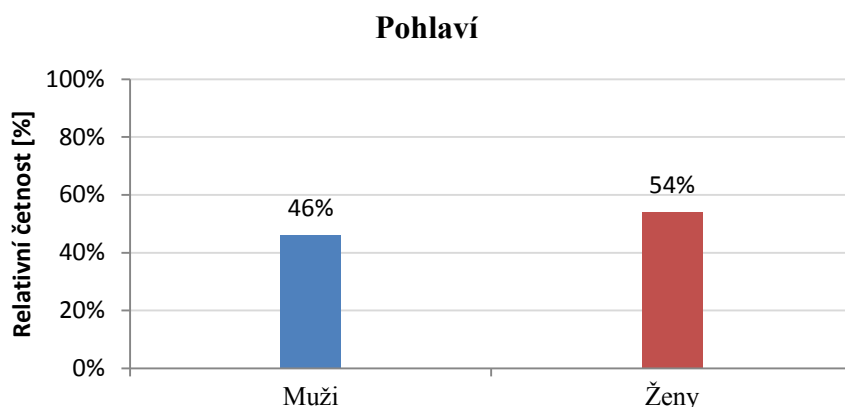
Průzkumné šetření bylo zaměřeno na zájem o služeb poskytované v domě pro seniory. Sběr dat jsme realizovali kvantitativním šetřením pomocí nestandardizovaného dotazníku listopad – prosinec v roce 2017. Dotazník je vlastní konstrukce, anonymní a obsahuje 13 otázek a jednu podotázku (viz Příloha 2). Použili jsme v něm otázky uzavřené a jednu otázku otevřenou. Úvodní část dotazníku sloužila k identifikaci průzkumného vzorku. Průzkumné šetření probíhalo přímým kontaktem s respondenty v čekárnách lékařů, ve veřejných službách (kadeřnictví, pedikérství) se souhlasem majitelů. Dále jsme oslovovali respondenty na ulici před Místními úřady v Kladně a Kralupech nad Vltavou ve Středočeském kraji. Respondenti byli předem seznámeni s problematikou a cílem našeho průzkumného šetření. Celkem bylo připraveno 100 dotazníků. Návratnost byla 90 (100%) dotazníků, z důvodu počáteční chutě respondentů dotazník vyplnit, ale v polovině si respondenti svoji účast v průzkumném šetření rozmysleli. Tyto dotazníky jsme proto do průzkumného šetření nezařadili. Získaná

data z dotazníkového šetření byla zpracována do grafů pomocí programu Microsoft Office Excel 2007 a Microsoft Office Word 2007. Z dat byla vypočítána absolutní četnost ( $n_i$ ) a relativní četnost ( $F_i$ ). Relativní četnost byla vypočítána podle vzorce  $F_i = n_i / N$  ( $F_i$ -relativní četnost v %,  $n_i$  – absolutní četnost,  $N$  – celková četnost). Výsledky byly zaokrouhleny na celá čísla a dále zpracována do sloupcových grafů.

#### 4.4 CHARAKTERISTIKA PRŮZKUMNÉHO SOUBORU

Cílovou skupinou našeho průzkumného šetření byli senioři žijící ve Středočeském kraji. Celkem se průzkumného zúčastnilo 90 (100%) respondentů.

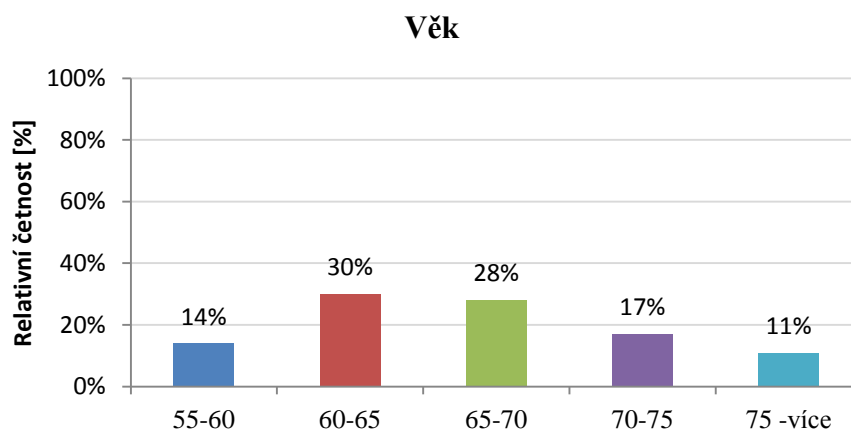
##### Otázka č. 1 Pohlaví



Graf 3 Pohlaví (Zdroj: Autor)

Z celkového počtu respondentů bylo 49 (54%) žen a 41 (46%) mužů.

##### Otázka č. 2 Kolik Vám je let?

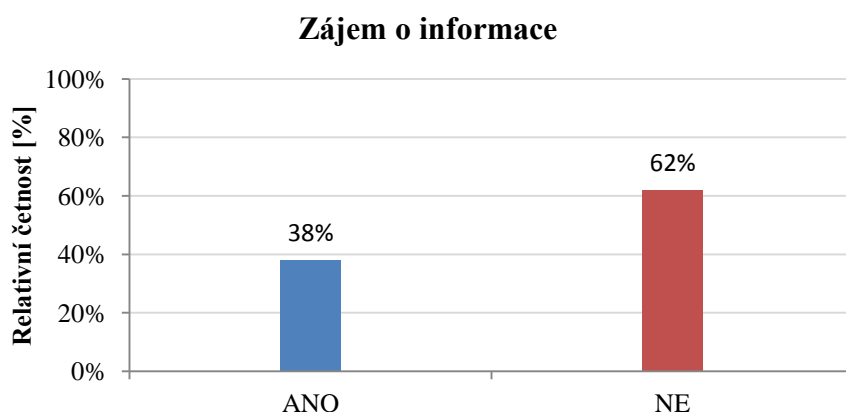


Graf 4 Věk (Zdroj: Autor)

Z výzkumného šetření vyplývá, že nejpočetnější skupinu respondentů 27 (30%) tvořili lidé ve věku 60-65 let. Druhou nejpočetnější skupinu tvoří lidé 25 (28%) ve věku 65-70 let. Věkovou skupinu 70-75 let tvořilo celkem 15 osob (17%). Druhou nejmenší skupinu respondentů tvořili lidé ve věku 55-60 let 13 (14%). Nejméně respondentů obsahovala věková hranice 75 let a více 10 (11%).

#### 4.5 ANALÝZA A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ

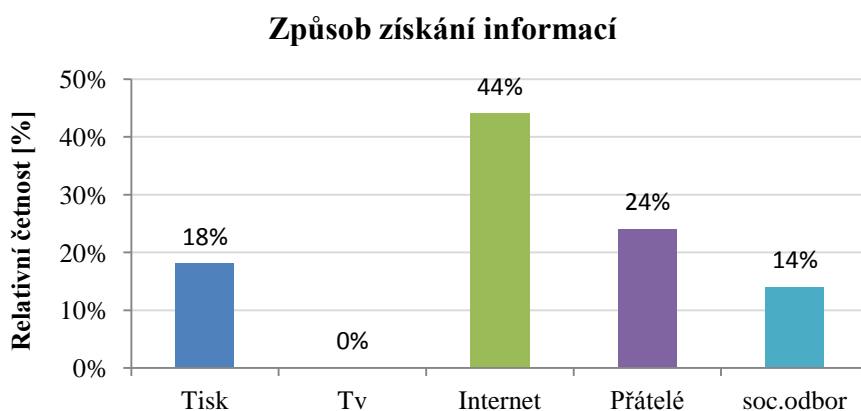
**Otázka č. 3 Zajímá/a a zjišťoval/a jste si informace o stávající nabídce služeb pro seniory?**



Graf 5 Zájem o informace (Zdroj: Autor)

Jen 34 (38%) respondentů si již zjišťovalo informace o stávající nabídce služeb ve zkoumané oblasti. 56 (62%) respondentů zatím o tyto služby se nezajímalo.

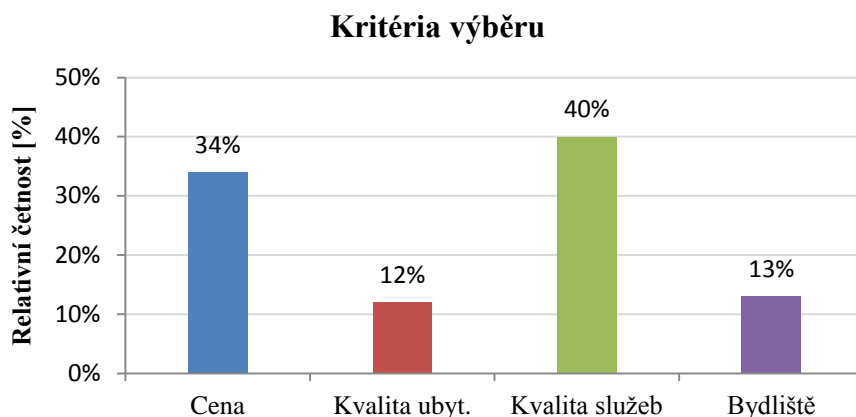
**Podotázka Pokud jste označil/a odpověď ano, jakým způsobem jste informace získal/a?**



Graf 6 Způsob získání informací (Zdroj: Autor)

V doplňující otázce, odkud respondenti získali informace, odpovídali následovně: internet 15 (44%), od přátel 8 (24%), z denního tisku 6 (18%), odbor sociálních služeb je zastoupen v 5 případech (14%). Informace z rádia a televize neuvedl nikdo.

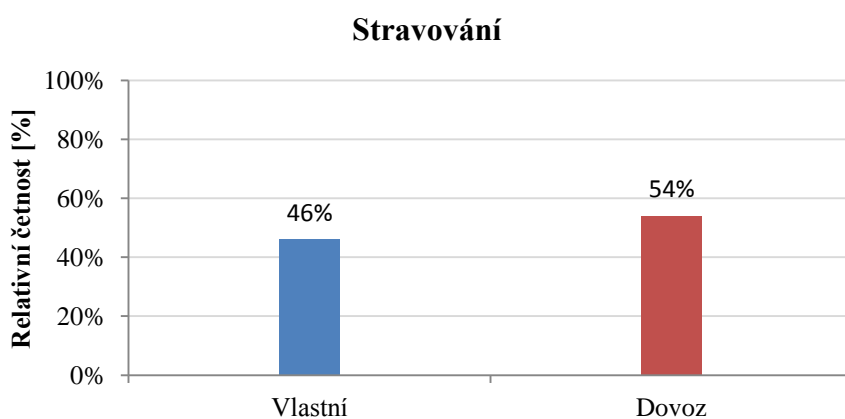
**Otázka č. 4 Při výběru domova pro seniory je pro Vás rozhodující:**



Graf 7 Kritéria výběru (Zdroj: Autor)

Z výzkumného šetření je viditelné, že rozhodující pro výběr služby je pro respondenty kvalita služeb 36 (40%), jako druhé rozhodující kritérium je uvedena cena 31(34%). Blízkost původního bydliště zvolilo celkem 12 (13%) respondentů. Kvalitu ubytování vybralo celkem 11 (12%).

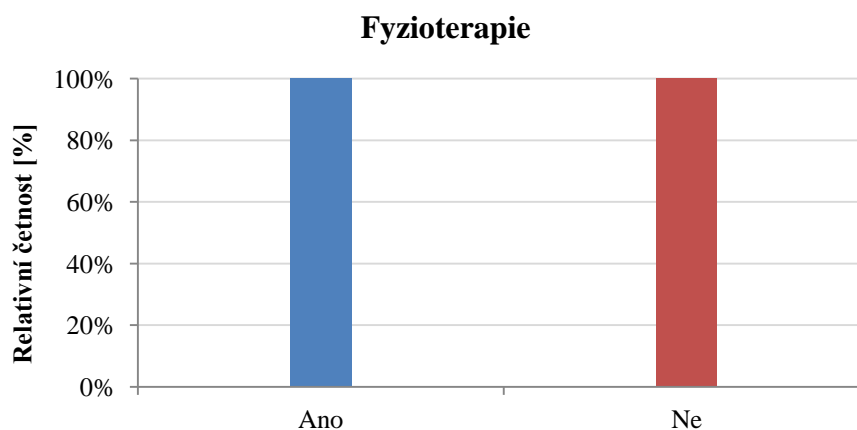
**Otázka č. 5 V případě vašeho ubytování v domově pro seniory se samostatnými bytovými jednotkami byste dával/a přednost:**



Graf 8 Stravování (Zdroj: Autor)

V položce o stravování uvedlo celkem 49 (54%) respondentů by upřednostňovalo dovoz stravy a 41 (46%) dotazovaných by si rádo vařilo samo.

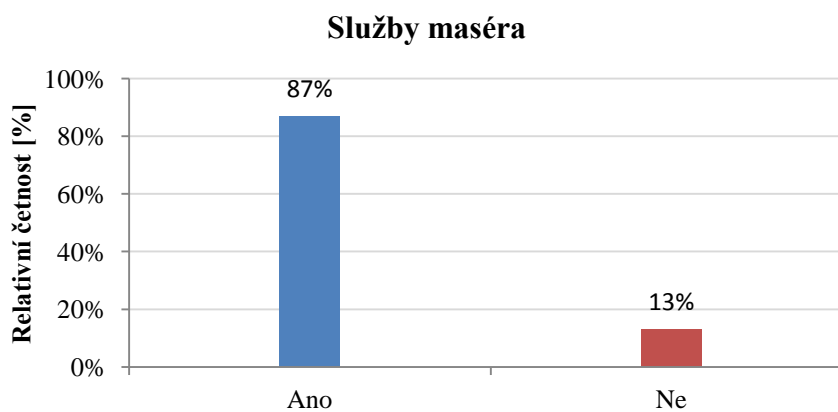
**Otázka č. 6 Uvítal/a byste v domově pro seniory služby fyzioterapeuta, rehabilitace?**



Graf 9 Fyzioterapie (Zdroj: Autor)

Zájem o služby fyzioterapeuta projevilo 85 (94%) dotazovaných a 5 (6%) respondentů o služby fyzioterapeuta nemá zájem.

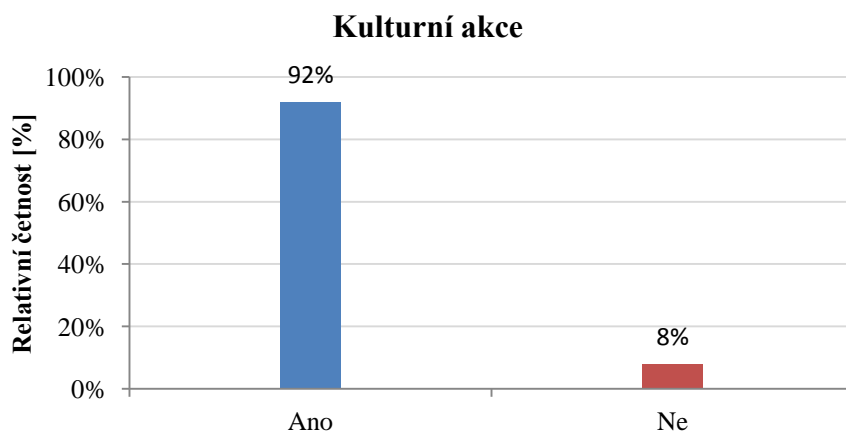
**Otázka č. 7 Využil/a byste v domově masérských služeb?**



Graf 10 Služby maséra (Zdroj: Autor)

Celkem 78 (87%) respondentů uvedlo zájem o služby maséra, pouze 12 (13%) nemělo zájem.

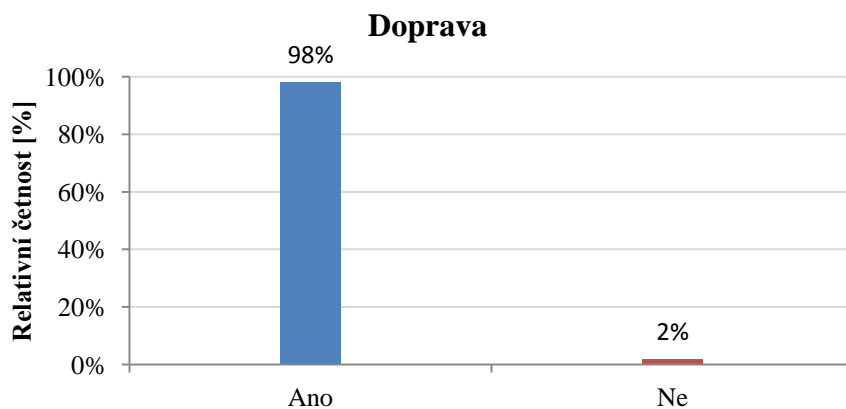
### Otázka č. 8 Účastnil/a byste se kulturních akcí pořádaných domovem pro seniory?



Graf 11 Kulturní akce (Zdroj: Autor)

Ze získaných dat vyplývá zájem, že o kulturní akci má zájem 83 (92%) respondentů a nezájem o kulturní akce uvedlo 7 (8%) respondentů.

### Otázka č. 9 Využila byste možnost dopravy do zdravotnického zařízení, zprostředkované domovem pro seniory?

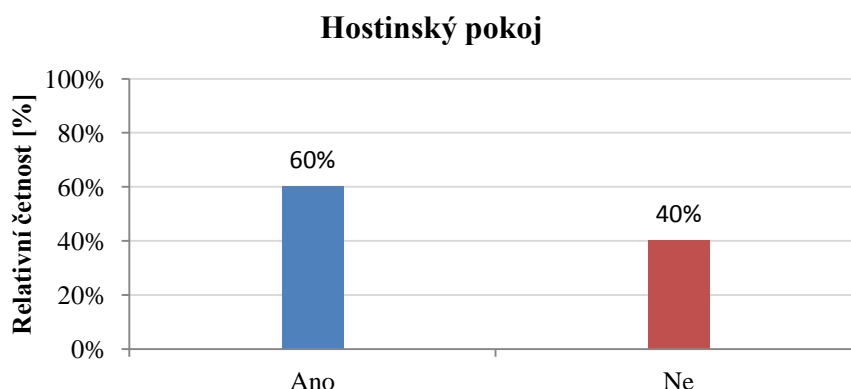


Graf 12 Doprava (Zdroj: Autor)

V položené otázce týkající se dotazu na možnost dopravy do zdravotnického zařízení uvedlo celkem 88 (98%) respondentů kladnou odpověď a 2 (2%) respondenti dopravu nepotřebují.



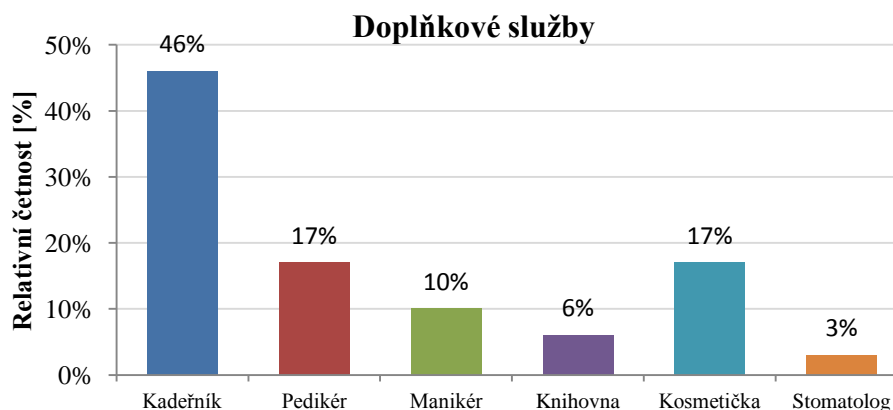
**Otázka č. 10 Uvítal/a byste možnost přespání příbuzných v domově pro seniory v hostinském pokoji?**



Graf 13 Hostinský pokoj (Zdroj: Autor)

Při dotazování na možnost využití hostinského pokoje pro příbuzné uvedlo celkem 54 (60%) dotazovaných zájem o tuto službu a 36 (40%) respondentů udalo, že tuto službu by nevyužili.

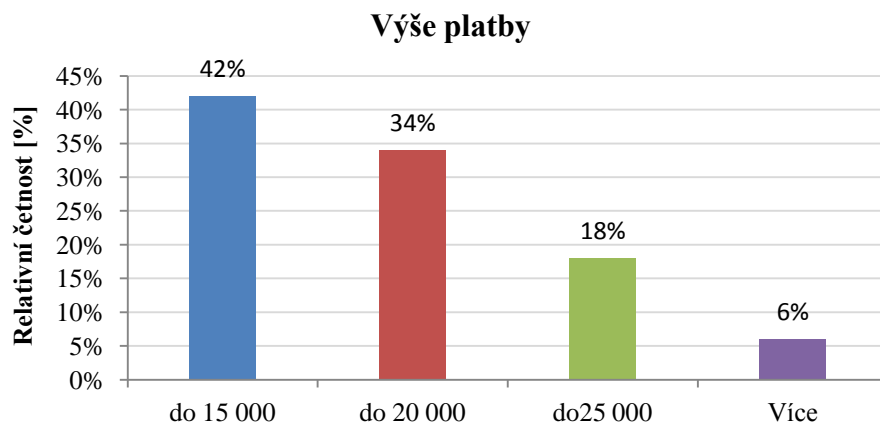
**Otázka č. 11 Jakou doplňkovou službu vyjma fyzioterapeuta, maséra, dopravy do zdravotnického zařízení, zprostředkování zdravotních služeb byste uvítal/a?**



Graf 14 Doplnkové služby (Zdroj: Autor)

Při dotazování respondentů na doplňkové služby dle jejich potřeb nám největší počet respondentů 32 (46%) uvedlo kadeřnické služby, na druhém místě byl pedikér 12 (17%), potřebu manikéra uvedlo celkem 7 (10%) respondentů. Knihovnu by v zařízení rádo uvítalo celkem 4 (6%) respondentů. Kosmetické služby uvedlo 12 (17%) respondentů. Nejmenší počet respondentů udal stomatologa 2 (3%).

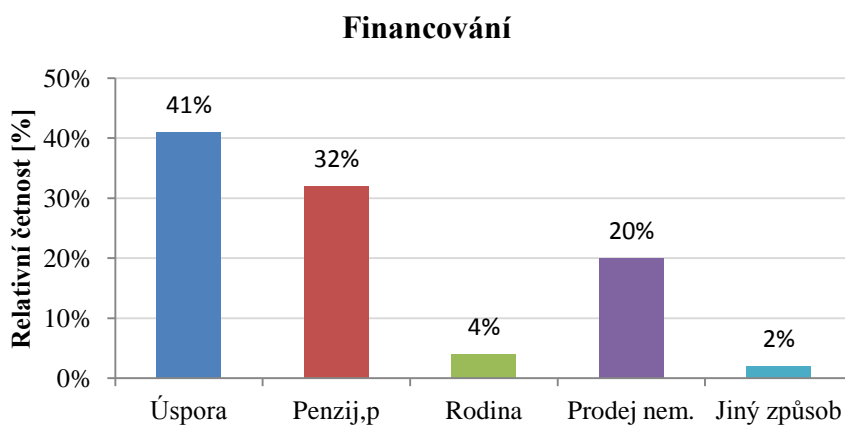
**Otázka č. 12 Za pronájem bytové jednotky v bytovém domě pro seniory s možností využití nepřetržité pečovatelské služby byste byl-a ochoten zaplatit. Pobyt lze hradit s pomocí příspěvku na péči, penzijního pojištění apod.**



Graf 15 Výše platby (Zdroj: Autor)

Ze získaných dat vyplývá, že celkem 38 (42%) udalo částku do 15 000 Kč za pronájem v bytovém domě pro seniory. Částku do 20 000 Kč uvedlo celkem 31 (34 %) respondentů. Výši úhrady do 25 000 Kč označilo celkem 16 (18%) respondentů. Více jak 30 000 Kč uvedlo 5 (6%) respondentů.

**Otázka č. 13 Vzhledem k vysokým nákladům, které jsou spojeny se samostatným bydlením, byste pravděpodobně pobyt vyjma starobního důchodu mohl/a hradit?**



Graf 16 Financování (Zdroj: Autor)

V poslední položce jsme se dotazovali respondentů na způsob financování v bytovém zařízení pro seniory. Největší počet respondentů 37 (41%) uvedlo

financování z úspor. Pomocí penzijního pojištění by ke krytí nákladů využilo celkem 29 (32%) respondentů. Výpomoc rodiny by přijalo celkem 4 (4%) respondentů. Prodej nemovitosti by zvolilo 18 (20%) respondentů. Jiný způsob financování byl udán ve dvou případech (2%).

#### **4.6 DISKUZE**

V diplomové práci se věnujeme problematice seniorských pobytových služeb. Problémem výzkumného šetření bylo zjistit zájem seniorů o služby tohoto typu zařízení. V průzkumném šetření jsme si položili 4 průzkumné otázky.

V první průzkumné otázce zjišťujeme zájem potenciálních klientů pobytového zařízení o službu fyzioterapeuta. O službu fyzioterapeuta projevilo zájem 94% dotazovaných. Z tohoto důvodu tuto službu je třeba včlenit do podnikatelského plánu. Při srovnání existujících konkurenčních zařízení v plánované lokalitě místa realizace jsme zjistili, že službu fyzioterapeuta nabízí Domov pro seniory Kladno a Brázdimský statek. Domov Unhošť službu fyzioterapeuta nemá v nabídce služeb. V požadavcích respondentů ohledně poskytovaných služeb vyplynula i poptávka po kadeřnických, kosmetických, pedikérských a masérských službách. Více než polovina dotazovaných projevilo zájem o možnost ubytování svých nejbližších v hostinských pokojích. Téměř všichni respondenti by uvítali možnost dopravy do zdravotnického zařízení, kterou by zprostředkoval domov pro seniory. Automobil a finanční náklady spojené s jeho provozem, bychom měli začlenit do podnikatelského plánu. Respondenti projevili zájem také o knihovnu. Poptávka po knihovně by mohla být vyřešena vlastní knihovnou ve společenské místnosti případně zajištěním výpůjček ve veřejných knihovnách. Nejbližší dostupná knihovna se nachází přímo v obci plánované realizace, další pak Střeďočeská vědecká knihovna na Kladně.

V druhé průzkumné otázce jsme pátrali po preferenci druhu stravování. Zajímalo nás, jaký druh stravování respondenti upřednostňují, zda si přejí stravu sami připravovat nebo zda preferují dovoz již připravené stravy. V tomto případě nejsou výsledky tak jednoznačné, nicméně 54% respondentů dává přednost dovozu již hotové stravy. Konkurenční zařízení Domov pro seniory Kladno a Domov Unhošť zajišťují celodenní stravování svým klientům. Klient nemá možnost vlastní přípravy stravy. Brázdimský statek nabízí dovoz stravy hotové, ale klienti mají i možnost si stravu připravovat. V podnikatelském plánu by bylo vhodné nabídnout k dispozici kuchyňský kout v bytové

jednotce tak i dovoz hotové stravy. Nabídky dovozu stravy v okolí budoucího domova pro seniory je možnost nejméně šesti dodavatelů hotové stravy. Při takto vysokém zájmu budeme muset oslovit dodavatele a domluvit oboustranně výhodné podmínky. V případě hledání vhodného dodavatele je zde poměrně velká možnost výběru.

Třetí průzkumná otázka nám odkrývá kritéria výběru pobytového zařízení pro seniory, které jsou důležité pro budoucí klienty. V tomto případě udal největší počet respondentů 40% kvalitu služeb. Jaký druh služeb a jejich množství služeb nám vyplynulo z první průzkumné otázky. Z požadavků potenciálních klientů vyšla poměrně široká nabídka služeb. Zjištění, že je pro respondenty důležitější kvalita než cena nás příjemně překvapilo. Očekávali jsme, že hlavním ukazatelem bude cena.

Čtvrtá průzkumná otázka měla za úkol odhalit maximální výši částky, kterou jsou respondenti ochotni poskytnout za ubytování v pobytovém zařízení pro seniory za měsíc. Částku do 15 000 Kč udalo 42% dotazovaných a druhá početná skupina 34% respondentů by bylo ochotno zaplatit do 20 000 Kč. Z těchto údajů vyplývá, že v dnešní době jsou senioři ochotni si za kvalitní služby připlatit. V otázce financování ubytování nám výsledky ukazují, že dnešní senioři patří mezi uvědomělé občany, kteří se dostatečně v rámci možností doby, byli schopni připravit po finanční stránce na stáří. Touto připraveností motivují další generace.

## **5 STRATEGICKÁ ANALÝZA**

Ve své diplomové práci jsme použili analýzu obecného, oborového a vnitřního okolí. Následně jsme získané informace zpracovali do SWOT analýzy, která přehledně ukazuje silné, slabé stránky a také příležitosti a hrozby.

### **5.1 ANALÝZA PESTEL OBECNÉHO OKLOLÍ**

V analýze PESTEL podrobně rozebíráme politické, ekonomické, sociokulturní, technologické, ekologické a legislativní faktory, které mohou ovlivnit podnikatelský plán.

#### **5.1.1 Politické faktory**

V minulých letech střídavě volby vyhrávaly tradiční strany jako Česká strana sociálně demokratická (ČSSD) nebo Občanská demokratická strana (ODS) v koaliciích s dalšími stranami např. Křesťanská a demokratická unie – Československá strana lidová (KDÚ-ČSL). Každé volby se k nim přidaly nově vzniklé strany, které ovšem v průběhu volebního období postupně zanikaly. Stranou která zůstala do dnešní doby je středo-pravicová strana Tradice Odpovědnost Prosperita 09 (TOP 09). Tyto strany společně v různých obměnách participovaly na vládnutí v ČR. Dalším výrazným momentem v naší politice byl rok 2012. Na politickou scénu vstoupil podnikatel Andrej Babiš. Založil středo-pravicovou stranu ANO. Po volbách konaných v roce 2013 strana uspěla a společně s ČSSD a KDÚ-ČSL se ujaly vládnutí. Ano získalo ministerské posty v dopravě, životním prostředí, spravedlnosti, obraně a financí. ČSSD získali ministerstvo práce a sociálních věcí, ministerstvo zdravotnictví, školství, ministerstvo vnitra. KDÚ-ČSL získalo ministerstvo kultury a ministerstvo zemědělství. Síly v tomto případě vypadaly pro občany v sociální sféře pozitivně. Nicméně pozitivní stránku této vlády můžeme hodnotit s odstupem času.

Letošní volby vyhráli pravicové strany, na prvním místě byla strana ANO právě již zmíněného Andreje Babiše, na druhém místě pak ODS. V programu strany ANO najdeme investice do domovů pro seniory a též zvyšování důchodů. Z našeho pohledu je důležitý růst výše důchodů, který strana ANO zmiňuje ve svém programovém prohlášení. Zvyšování důchodů by tak mělo pozitivní vliv pro poskytovatele služeb pro seniory. Více klientů by si mohlo dovolit kvalitní služby. Prioritou strany je dle jejich programu též

veřejné zdravotnictví bez navyšování spoluúčasti pacientů. Je jen otázkou času, jak se celá situace vyvine, prozatím dochází k vyjednávání jednotlivých politických stran.

### **5.1.2 Ekonomické faktory**

V dnešní době se česká ekonomika těší ekonomickému růstu. Potvrzuje to rok 2016, kdy vzrostla ekonomika o 2,3 %. S ekonomickým růstem souvisí míra nezaměstnanosti, přičemž Česká republika se dlouhodobě řadí mezi státy Evropské unie s nejnižší mírou nezaměstnanosti. Volná pracovní síla na trhu práce ubývá, důsledkem může být navýšení mezd.

Z předběžných dat ČSÚ lze zjistit, že meziroční růst v roce 2017 české ekonomiky dosáhl ve třetím čtvrtletí 5 % a je tak nejvyšší za poslední dva roky. K růstu ekonomiky přispěly hlavní složky jako HDP, investice, export, domácí spotřeba. Na růstu domácí poptávky se pak podílela stabilně rostoucí spotřeba českých domácností. Vyšší spotřeba českých domácností je odrazem vyšších mezd. Ve druhém čtvrtletí 2017 vzrostla průměrná hrubá měsíční mzda na přepočtené počty zaměstnanců v národním hospodářství proti stejnému období z předchozího roku o 7,6 %, reálně se mzda zvýšila o 5,3 %. Spotřebitelské ceny se zvýšily za uvedené období o 2 %, reálně tak tedy mzda stoupla o 5,3 %. Jelikož se mzdy budou i nadále zvyšovat, dá se očekávat vysoké tempo hospodářského výsledku i v roce 2018. Eva Zamrazilová na [www.aktuálně.cz](http://www.aktuálně.cz) dne 14.11.2017 uvedla: *„Negativní dopad na růst investic má však zdražování práce reflektující se ve výši mzdy. Velké podniky udávají dlouhodobý nedostatek pracovníků, v technických oblastech, ten lze poměrně snadno v některých případech nahradit automatizací a robotizací.“*

Každoročně dochází díky rozhodnutí vlády k valorizaci důchodů. Nyní dle nařízení vlády č.325/2016 se zvyšuje základní, tak i procentní výměra všech důchodů. A to tak, že základní výměra se zvyšuje o 110 Kč, procentní výměra o 2,2 %. Průměrný důchod v České republice byl v roce 2016 11 400 Kč, od ledna 2017 je to 11 708 Kč. S potenciálním růstem mezd a důchodů lze očekávat, že se bude zvyšovat poptávka po kvalitních sociálně-zdravotních službách.

### **Náklady na energie**

V dalších letech lze očekávat růst cen energií a pohonných hmot. Z toho důvodu je počítáno s nízkoenergetickou stavbou, tzv. pasivním domem, který výrazně ušetří náklady na vytápění.

## **Růst daní**

Po volbách v roce 2017, kdy ještě není vytvořena pevná vláda, nelze zcela odhadnout situaci, která nastane ohledně výše daní. Hnutí ANO, které vyhrálo volby ve svém programu, navrhovalo snížení DPH na 10 % u základních potravin, tedy z 15 % na 10 %. Snížení DPH navrhuje také u služeb pro seniory. Další strana ČSSD navrhovala snížení daně na potraviny taktéž o 5 %. Pokud by naopak došlo k růstu daní, mohlo by to ovlivnit výši zisku pro vlastníky společnosti.

### **5.1.3 Sociokulturní faktory**

Ze získaných dat Českého statistického úřadu vyplývá výrazné stárnutí populace. Od roku 1991 dochází v populaci k procentuálnímu snižování dětské složky, t.j. osob mladších 15 let věku z důvodu snížené porodnosti. V roce 1997 došlo vůbec poprvé k převaze populace starší 60 let nad populací dětskou. Tato převaha se bohužel každým rokem zvyšuje. Dochází k vzestupu seniorské složky, konkrétně tak lidí nad 80 let. A právě tato populace má potřebu sociální a zdravotní péče. V roce 2006 žilo ve Středočeském kraji celkem 166 228 seniorů. V roce 2012 to bylo již 203 992, a v roce 2015 celkem 227 290. Průměrný věk obyvatelstva celé České republiky 2006 byl 40 let, v roce 2015 pak již 40,8 let. Populace stárne a vyžaduje kvalitní sociální a zdravotní služby. Sociální služby jsou financovány více zdrojově. Stěžejními zdroji financování jsou dotace z veřejných rozpočtů, úhrady klientů za poskytované služby, příspěvek na péči a úhrada ošetrovatelské a rehabilitační péče ze zdrojů veřejného zdravotního pojištění. Přijetím zákona č.108/2006 Sb., Zákon o sociálních službách došlo k změnám financování sociálních služeb. Zákonem byla koncipována úplně nová sociální dávka, a to příspěvek na péči. Pro obyvatele se sníženou soběstačností je k dispozici příspěvek na péči kalkulovaný dle stupně závislosti.

Narůstající počet seniorů v populaci s sebou přináší požadavek na zajištění důstojného a klidného stáří. Jedním z řešení, které se nabízí, je pobytová služba pro seniory.

### **5.1.4 Technologické a technické faktory**

Společnost bude mít ambice držet se nejnovějších trendů v oblasti pobytové služby pro seniory, týká se to softwaru, klimatizace, signalizačního zařízení a používané zdravotní techniky. Svou roli zde hraje také trend týkající se snižování spotřeby energie. Počítá se s vybudováním nízkoenergetické stavby. Nově přibývá seniorů, kteří plně využívají

možnosti internetu a mohou tak sledovat webové stránky a sociální sítě prezentující dům pro seniory. Počet domácností s připojením k internetu za posledních deset let vzrostl téměř čtyřnásobně. V roce 2005 měla připojení k internetu jen necelá pětina (0,8 mil.) domácností. V roce 2015 mělo připojení k internetu 3,1 miliony (téměř tři čtvrtiny) českých domácností (Český statistický úřad, 2015). Jedním z úkolů naší společnosti by mělo být využití nových technologií pro získání lepšího životního komfortu a bezpečnosti klientů.

### **5.1.5 Ekologické faktory**

V projektu je navržena nízkoenergetická stavba s minimální ekologickou zátěží na okolí. Třídění a odvoz odpadu bude prováděn dle platné legislativy.

### **5.1.6 Legislativní faktory**

Pro vlastní založení a následné fungování společnosti je nutné řídit se zákonem č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích. Z důvodu oblastí poskytovaných služeb se společnost se řídí nařízeními a předpisy danými zákonem č. 108/2006 Sb. o sociálních službách. Zákon upravuje podmínky poskytování pomoci a podpory fyzickým osobám v nepříznivé životní situaci prostřednictvím sociálních služeb a příspěvku na péči (podstatný zdroj financování poskytovaných služeb v domě pro seniory), 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. Dále upravuje předpoklady pro výkon povolání sociálního pracovníka, pokud vykonává činnost v sociálních službách nebo podle zvláštních právních 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.

Z důvodu potřeby zaměstnanců pro vlastní provoz služby je nezbytností řídit se zákonem č. 262/2006 Sb. zákoníkem práce. Tento zákon upravuje právní vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

### **5.1.7 Shrnutí PESTEL analýzy obecného okolí**

Za nejdůležitější faktory z analýzy obecného okolí ovlivňující projekt považujeme sociokulturní faktory zejména zmíněné stárnutí populace, které je spojeno se zvýšenou



potřebou služeb pro seniory. Do budoucna se dá předpokládat poptávka seniorů o kvalitní služby, které umožňují seniorům prožít aktivní stáří.

### **Příležitosti**

- Podstatným demografickým znakem je stárnutí populace ČR, s tím souvisí vyšší poptávka po sociálně-zdravotních službách.
- Dá se očekávat poptávka po kvalitních pobytových sociálně-zdravotních službách.
- Sociální politika státu – podpora sociálních zařízení.
- Dlouhé čekací doby u stávajících subjektů.

### **Hrozby**

- Požadavky klientů na kvalitní profesionální služby (pokud by dům pro seniory nesplnil očekávání klientů, tedy služby na nejvyšší možné úrovni, je reálný odliv klientů do jiného konkurenčního zařízení).
- Nízké procento nezaměstnanosti – nedostatek ošetřujícího personálu.

## **5.2 ANALÝZA OBOROVÉHO OKOLÍ DLE E. PORTERA**

V analýze oborového okolí sledujeme stávající konkurenci, hrozbu nové konkurence a ohrožení ze strany dodavatelů či substituentů a vyjednávací sílu zákazníků.

### **5.2.1 Stávající konkurence**

V blízkém okolí našeho komplexu se nachází pět domovů pro seniory, které nabízí klasické ubytování pro seniory. Například Domov Unhošť nabízí ubytování v 10 jednolůžkových, 50 dvoulůžkových, 3 trojlůžkových a ve 3 pětilůžkových pokojích. Domov Švermov nabízí též ubytování v jednolůžkových, dvoulůžkových a třílůžkových pokojích. V současné době není v blízkém okolí Kladna nadstandardní služba podobného charakteru, kterou nabízíme my. S ohledem na demografický vývoj obyvatelstva a požadavky dnešních seniorů se dá předpokládat navýšení poptávky po službě tohoto typu. Nejbližším podobným projektem je Senior komplex v Mělníku a v Lužci nad Vltavou. Senior komplex v Mělníku nabízí tři druhy služeb, v nabídce mají domov pro seniory, domov se zvláštním režimem a byty s pečovatelskou službou. Samostatné bytové jednotky s možností využívání pečovatelské služby jsou k dnešnímu dni tj. 10.3.2018 zcela obsazeny. K pronájmu nabízejí celkem 15 bezbariérových jednotek s průměrnou cenou 10 000 Kč měsíčně, záloha na služby činí 1 500 Kč za měsíc. Nejbližší dům pro seniory s běžným druhem ubytování se nachází na Kladně, průměrná čekací doba

na přijetí klienta do péče je zhruba 3–6 měsíců. Naše společnost umožňuje okamžité přijetí do péče.

Tabulka 4 Konkurenční zařízení (Zdroj: Autor)

<b>Zařízení</b>	<b>Cena nájmu garsoniéry včetně poplatků za energie</b>	<b>Možnost vlastního nábytku</b>
Senior Komplex Lužec	9500 Kč	ANO
Brázdímský statek Mratín	15 200 Kč	ANO
Dřevčický park Dřevčice	19 500 Kč	ANO
Zátiší Kunratice	16 400 Kč	ANO
Senior Park Sokoleč	9800 Kč	ANO

### **5.2.2 Hrozba vstupu nových konkurentů**

V budoucnu se dá vzhledem ke zvyšující se poptávce očekávat navýšení zájmu nových konkurentů. Do té doby je nezbytné se zaměřit na vytvoření co největšího povědomí o domově a té nejlepší možné pověsti poskytované služby.

### **5.2.3 Ohrožení ze strany dodavatelů**

Společnost Senior komplex bude spolupracovat s několika dodavateli. Jedná se zejména o dodavatele energií, dodavatele zařízení bytového domu a dodavatele služeb jako jsou domácí péče a strava.

- Energie

V této oblasti se dá očekávat mírný růst cen, který by neměl nijak výrazně ovlivnit výsledek hospodaření společnosti. Cenu energií nemůžeme nijak výrazně ovlivnit. Lze provést výběr dodavatelů energií, ale dá se předpokládat, že cenová nabídka společností bude podobná.

- Domácí zdravotní péče

Ohrožení ze strany agentury domácí péče hrozí z hlediska případné nespolehlivosti a špatné kvality poskytované služby.

- Vybavení bytových jednotek

Jedná se o jednorázový nákup vybavení bytových jednotek (úložné skříně, stoly, postele) V tomto případě máme prostor pro vyjednávání ceny.

- Hygienické pomůcky a materiál

Jednalo by se o pravidelný nákup nevelkého množství materiálu. Cenu dodávaných služeb lze snížit z důvodu pravidelným odběrem, nejedná se však o velkou částku.

- Strava

Dům pro seniory bude zprostředkovaně zajišťovat stravování na přání klientů. V případě nespolehlivosti dodávaných služeb (špatná kvalita, opožděné dodání, nedostatečně teplá strava) lze na trhu najít jinou dodavatelskou firmu. Ohrožení z této strany nevidíme.

- Kancelářské pomůcky

S velkou většinou těchto dodavatelů lze jednat o ceně, zejména pak u pravidelných objednávek, jako jsou hygienické pomůcky, drogistické zboží, kancelářské potřeby. Při pořizování zařízení bytových jednotek lze snížit částku na základě množstevní slevy.

#### **5.2.4 Vyjednávací síla zákazníků**

Zákazníkovi, v našem případě seniorovi, musíme představit naše nadstandardní služby spojené s individuálním přístupem ke každému klientovi. Další výhodou je v případě nečekané události okamžitá pomoc personálu. Zákazníci mají velkou vyjednávací sílu, mohou si vyhledat a srovnávat konkurenční služby. Pokud zákazníka získáme je třeba neustále udržovat deklarovanou kvalitu služby, jinak hrozí odchod zákazníka do jiného zařízení. Výzkum nám ukázal jakou částku a za jaké služby jsou senioři ochotni zaplatit. Marketingovým cílem bude dostat domov pro seniory do povědomí společnosti a získat potenciální klienty.

#### **5.2.5 Ohrožení ze strany substitutů**

Ohrožení ze strany substitutů lze vidět v agenturách domácí péče a v terénních pečovatelských službách. Tyto služby však nenahradí 24hodinovou pohotovostní službu, kterou dům pro seniory nabízí. Společnost musí nabídnout služby takové kvality a ceny, aby přesvědčila zákazníky pro výběr právě naší služby.

#### **Agentura Home Care**

Agentura Home Care se sídlem v Kladně nabízí ošetrovatelské služby v domácím prostředí. Poskytované služby jsou hrazeny ze všeobecného zdravotního pojištění v rozsahu maximálně 3 hodin denně. Agentura Home Care působí v Kladně i v okolních obcích ([www.homecare.cz](http://www.homecare.cz)).

## **Středisko komplexní sociální péče O.P.S**

Středisko komplexní sociální péče bylo založeno statutárním městem Kladno a zajišťuje pečovatelské služby spolu s denním stacionářem. Pečovatelskou službu provozují ve formě terénní i ambulantní. Roční kapacita terénní služby je 700 klientů ročně. Podmínkou pro využívání jejich služeb je trvalý pobyt na území města Kladna.

### **Pečovatelská služba META**

Společnost META zajišťuje terénní pečovatelské služby v Kladně a okolí. Ohrožení ze strany substitutů lze vidět v agenturách domácí péče a v terénních pečovatelských službách. Tyto služby však nenahradí 24 hodinovou pohotovostní službu, kterou dům pro seniory nabízí. Společnost musí nabídnout služby takové kvality a ceny, aby přesvědčila zákazníky pro výběr právě naší služby. Nejvýraznějším substituentem se jeví Středisko komplexní sociální péče.

Tabulka 5 Substituty (Zdroj: Autor)

<b>SUBSTITUTY</b>	
Home Care Kladno	Huťská 211, Kladno
Středisko komplexní sociální péče, o.p.s.	5.května, Kladno
Pečovatelská služba META	Hřebečská 2680, Kladno

## **5.2.6 Výsledky analýzy oborového okolí**

Tabulka 6 Přehled hrozeb a příležitostí (Zdroj: Autor)

<b>PŘÍLEŽITOSTI</b>	<b>HROZBY</b>
Nedostatek služby tohoto typu v okrese Kladno Demografický vývoj obyvatelstva Dlouhé čekací doby na umístění do konkurenčních zařízení podobného typu Navýšení počtu potencionálních klientů ve společnosti – zvýšení poptávky Politika státu – dotační podpora sociální služby	Finanční náročnost Potenciální konkurenční zařízení v blízkém okolí Nedostatek personálu Agentury domácí péče – levnější forma obdobné služby Špatně zvolená dodavatelská služba – vliv na kvalitu služby Vysoká cena služby pro osoby s nižšími příjmy

## **5.3 VNITŘNÍ ANALÝZA**

Vnitřní analýza může být realizována po zprovoznění domova. S porovnáním s jinými dodavateli podobné služby můžeme poznamenat, že mezi silné stránky společnosti bude patřit profesionální přístup personálu, nadstandardní zázemí pro klienty a personál, komunikace v českém a anglickém jazyce.

### **5.3.1 Vlastní poskytování služby**

#### **Přijetí zákazníka**

Zákazník, tedy přímo senior nebo rodina klienta si po zkontaktování ředitele/ředitelky zařízení domluví schůzku přímo v místě poskytování služby. Při vstupním rozhovoru budou klientům poskytnuty informace ohledně služeb, které domov nabízí. Budou seznámeni s platným ceníkem za pronájem bytové jednotky a s ceníkem pečovatelské služby. Další součástí schůzky bude prohlídka celého areálu domova včetně prohlídky vybrané bytové jednotky. S klientem bude v případě jeho zájmu následně sepsána smlouva o pronájmu bytové jednotky a požadovaných službách. Dále každý klient podepíše formulář se souhlasem o zpracování osobních údajů (zákon 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů) a bude mít vytvořen svůj samostatný účet pro fakturaci poskytovaných služeb. Měsíčně bude domov vypisovat aktivizační program pro seniory. Senioři budou mít možnost výběru programu, který vyhovuje jejich potřebám. K dispozici bude seniorům 24hodinová pečovatelská služba, kontaktovat ji může senior pomocí domácího telefonu a také v případě urgentní situace pomocí signalizačního zařízení. Proškolený personál pečovatelské služby přistupuje ke každému klientovi individuálně s respektem na jeho přání a potřeby.

#### **Lidské zdroje**

Stěžejní skupinu zaměstnanců budou tvořit pečovatelky/pečovatelé. Dále bude součástí týmu ředitel/ředitelka zodpovědný za hospodářský výsledek a plnění strategických plánů. Správce objektu, který bude zajišťovat nezbytné opravy a údržbu celého objektu včetně zahrady. Na zkrácený úvazek bude zaměstnán/a účetní. Personální politika společnosti bude zaměřena na vysokou profesionální kvalifikaci zaměstnanců v přímé péči. Na pracovní místa pečovatelek/pečovatelů budou přednostně vybírány jedinci s praxí. Vedoucí pečovatelka/pečovatel musí ovládat komunikaci v anglickém jazyce. Zaměstnancům bude umožněno kontinuální vzdělávání v oboru. Motivační program bude

zaměřen na oblast odměňování, vzdělávání a benefitů například ve formě stravenek. Součástí nabídky budou i jazykové kurzy.

### **Fyzické zdroje**

Do hmotných zdrojů můžeme zařadit samotnou budovu s přilehlým pozemkem, vybavení domu (nábytek do bytových jednotek, počítače, vybavení společenské místnosti, kanceláře pečovatelů a ředitele/ředitelky domova, skladový materiál). Součástí majetku bude také jeden osobní automobil. Celý areál domova bude vybaven požárním signalizačním zařízením a telefony v každé bytové jednotce. V pokojích bude položena protiskluzová podlaha. K dispozici bude klientům přilehlá zahrada s ovocnými stromy a odpočinkovou zónou pro trávení volného času klientů.

### **Vybavení bytové jednotky**

- polohovací lůžko
- noční stolek
- stůl
- dvě židle
- šatní skříň
- kuchyňská linka s varnou deskou a ledničkou
- přípojka na televizi a internet
- domácí telefon
- sociální zařízení se sprchovým koutem a záchytným madlem
- přípojka na pračku
- police v koupelně

### **Finanční zdroje**

Vlastníci společnosti vloží jako vstupní investici 52 000 000 Kč. Tyto vstupní finanční prostředky budou připraveny k prvotním výdajům, jako jsou právnické služby, výdaje spojené se založením s.r.o. Z vypracovaných analýz by měla společnost generovat zisk při 49,5 klientů.

### **5.3.2 Shrnutí vnitřní analýzy**

#### **Silné stránky**

- Poskytování služeb v rodinném prostředí

Nabízíme samostatné příjemné a bezpečné prostředí. Naší prioritou není kvantita ale kvalita. Cílem je spokojený klient.

- Příjemné prostředí v blízkosti přírody

Domov bude umístěn na kraji obce v nové výstavbě spolu s rodinnými domy. V blízkosti se nachází zalesněné území Vinařické horky, které je vhodné k procházkám.

- Výborná dopravní dostupnost

Obec Třebichovice, kde bude Domov sv. Kláry umístěn se nachází pouhé 3 kilometry od města Kladna a 7 kilometrů od města Slaný. Doprava mezi obcí a městy je zajišťována hromadnou autobusovou dopravou.

- Vysoká kvalita bydlení a poskytovaných sociálních služeb

Samostatné jednolůžkové nebo dvoulůžkové bytové jednotky. K dispozici 24hodinová pečovatelská služba respektující individualitu každého klienta

- Atmosféra důvěry a podpory

Podporujeme seniory v jejich soběstačnosti a usnadňujeme jejich denní život. Jsme k připraveni kdykoliv podat pomocnou ruku.

- Individuální přístup

Ke každému je přístupováno s maximálním respektováním individuálních potřeb a přání.

- Flexibilita v nabízených službách

Respektujeme denní rytmus každého člověka. Individuální plán v poskytování pečovatelské služby.

- Komunikace s klienty a rodinou na vysoké úrovni

Důraz je kladen na informovanost klientů a jejich rodin o probíhajících programech a akcích, kterých se může zúčastnit nejen klient, ale také rodinný příslušník. Společně tak mohou trávit svůj volný čas.

- Spolupráce s obecním úřadem a obyvateli obce

Domov sv. Kláry chce být součástí obce Třebichovice. Předpokládá se spolupráce se zástupci obce na kulturních programech vhodných i pro ostatní obyvatele obce.

### **Slabé stránky**

- Nově vznikající subjekt

Společnost nemá svou klientelu. Nezbytností je vytvoření povědomí o existenci Domova sv. Kláry a o kvalitě poskytovaných služeb.

- Vytvoření nového vznikajícího týmu

Postupně na základě výběru zaměstnanců se bude vytvářet profesionální tým.

- Vysoké vstupní náklady

Vysoké vstupní investice spojené s nákupem pozemku a stavbou domu.

## 5.4 SWOT ANALÝZA

Tabulka 7 Swot analýza (Zdroj: Autor)

<b>SILNÉ STRÁNKY</b>	<b>SLABÉ STRÁNKY</b>
<p><b>S1</b> Poskytování služeb v rodinném prostředí</p> <p><b>S2</b> Příjemné bydlení v blízkosti přírody</p> <p><b>S3</b> Výborná dopravní dostupnost pro rodinu klientů</p> <p><b>S4</b> Vysoká kvalita bydlení a sociálních služeb</p> <p><b>S5</b> Atmosféra důvěry a podpory</p> <p><b>S6</b> Individuální přístup k potřebám klienta</p> <p><b>S7</b> Flexibilita v nabízených službách</p> <p><b>S8</b> Komunikace s rodinou a klienty na vysoké úrovni</p> <p><b>S9</b> Spolupráce s obecním úřadem-kulturní akce</p>	<p><b>W1</b> Nově vznikající subjekt</p> <p><b>W2</b> Vytvoření nově vznikajícího týmu</p> <p><b>W3</b> Vysoké vstupní náklady</p>

<b>PŘÍLEŽITOSTI</b>	<b>HROZBY</b>
<p><b>O1</b> Demografické stárnutí populace</p> <p><b>O2</b> Poptávka po kvalitním ubytování a službách</p> <p><b>O3</b> Sociální politika státu –podpora projektů seniorského bydlení</p> <p><b>O4</b> Dlouhé čekací doby stávajících zařízení</p>	<p><b>T1</b> Konkurence</p> <p><b>T2</b> Nedostatek personálu</p>



### Opportunity Threat analýza (O-T analýza)

V této analýze, která využívá informace ze SWOT analýzy, jsou zobrazeny rizika a příležitosti (Exner a kol., 2015).

Tabulka 8 O-T analýza (Zdroj: Autor)

<b>Příležitosti</b>	<b>Význam</b>	<b>Pravděpodobnost</b>	<b>Skóre</b>
Demografické stárnutí populace	5	5	25
Poptávka po kvalitním ubytování a službách	4	4	16
Sociální politika státu-podpora seniorského bydlení	3	4	12
Dlouhé čekací lhůty u stávajících zařízení	5	4	20
<b>Celkové skóre příležitostí</b>	-	-	73
<b>Hrozby</b>			
Konkurence	4	5	20
Nedostatek personálu	4	3	12
<b>Celkem skóre hrozeb</b>	-	-	32

Vysvětlení k použitým položkám:

- význam je určen velikostí reálně dosažitelného finančního zisku nebo ztráty,
- hrozby tj. pravděpodobnost vzniku ztráty,
- celkové skóre znamená pohled na výši příležitostí a rizik.

Z provedené analýzy je viditelná příležitost z důvodu demografického stárnutí populace. Do budoucna se dá nadále očekávat zvyšující se poptávka po službách

pro seniory. Lidé si chtějí ponechat svůj životní standard i v seniorském období, proto chceme nabídnout kvalitní ubytování a služby. Další příležitostí jsou dlouhé čekací doby u stávajících zařízení. Z oblasti hrozeb pak největší skóre zaujímá konkurence. Vzhledem k poptávce se dá očekávat zvyšující se nabídka konkurence, která bude stejně jako my reagovat na poptávku trhu. Další hrozbou vztahující se k personální problematice je nedostatek personálu v přímé péči. Důvodem je obecně nízké procento nezaměstnanosti v ČR (celkem 3,8% dle ČSÚ).

## 6 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Na základě zmíněné strategické analýzy a realizovaného výzkumného šetření je cílem této kapitoly vytvoření návrhu podnikatelského plánu na založení domova pro seniory. V návrhu podnikatelského plánu je operační, marketingový a finanční plán včetně legislativy a personálního obsazení. Součástí uceleného finančního plánu je finanční analýza. Úkolem je zjistit, které činitele a s jak velkou intenzitou přispívají k finanční situaci podniku. K tvorbě finanční analýzy nám slouží poměrové ukazatele:

- Rentability

Informace o efektivitě podnikání, hodnocení ziskovosti podniku. Mezi ukazatele rentability patří např. rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita aktiv, rentabilita tržeb.

- Likvidity

Informace o schopnosti firmy dostát svým závazkům. K ukazatelům likvidity řadíme běžná likvidita, pohotová likvidita.

- Aktivity

Informace o tom, jak efektivně hospodaří firma se svými aktivy. Mezi ukazatele aktivity můžeme uvést obrat aktiv, dobu obratu závazku, dobu obratu zásob a další.

- Zadluženosti

Informace o úvěrovém zatížení podniku pomocí ukazatele jako je míra zadluženosti a úrokové krytí.

V diplomové práci se zaměřujeme zejména na nejdůležitější vstupní informace nutné k definitivnímu zpracování finančního plánu. Zkoumáme profitabilitu nebo-li ziskovost celého projektu. Potřebujeme vědět, kdy se stává projekt ziskový. K zjištění profitability je použit výpočet pro Bod zvratu (Break Even Point). Dále uvedeme Cash flow, tok hotovosti, představující rozdíl mezi příjmy a výdaji peněžních prostředků. Jedná se o zachycení pohybu peněžních prostředků v podniku za dané období. Další ukazatele a analýzy jsou již nad rámec diplomové práce (Synek a kol., 2013).

### 6.1 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

Jedná se nově vznikající společnost Senior komplex s.r.o., která bude poskytovat bydlení pro seniory. Jednatel a ředitelem společnosti bude Markéta Náhlovská a manažerem pro zajištění pečovatelských služeb bude Soňa Tesařová. Společnost bude

pronajímat samostatné bytové jednotky v bytovém domě Dům sv. Kláry. Zde bude poskytovat nadstandardní samostatné ubytování s pečovatelskou službou v obci Třebichovice v okrese Kladno. Cílovou skupinou jsou senioři, kteří nevyžadují nepřetržitou zdravotní a sociální péči, ale kteří upřednostňují samostatné bydlení s dostupností sociálních a zdravotních služeb. Cílem společnosti je zajistit kvalitní ubytování pro seniory s dostupností profesionální zdravotní a sociální péče. Zahájení provozu tohoto domu je plánováno na září 2020.

### **Vize společnosti**

Hlavní vizí společnosti je zajištění kvalitního ubytování s dostupností sociálních a zdravotních služeb a vytvoření stabilní prosperující společnosti. Společnost klade důraz na individuální a profesionální přístup ke svým klientům.

### **Cíle společnosti**

- Vytvoření a udržení nejvyšší kvality ubytování.
- Nabídka služeb přizpůsobená potřebám seniorů s přístupem maximálně podporujícím jejich samostatnost a nezávislost.
- Podpora seniorů k udržení fyzických a psychických schopností a dovedností.
- Spolupráce s rodinou seniorů.
- Naplnění kapacity bydlení.

### **Zásady společnosti**

- Respektujeme právo volby klientů domova.
- Respektujeme soukromí klientů.
- Jsme flexibilní.
- Usilujeme o zachování lidské důstojnosti.
- Posilujeme samostatnost.
- Přístupujeme individuálně ke každému.
- Jsme vstřícní a otevření.

### **6.1.2 Umístění a velikost podniku**

Lokalita pro budoucí domov pro seniory byla vybrána v blízkosti hlavního města Prahy, nedaleko města Kladna v obci Třebichovice. V této obci byla vytipována lokalita, v které se počítá s výstavbou rodinných a bytových domů s technickou infrastrukturou. Ve Středočeském kraji, tak jako v celé republice jsou stávající domovy pro seniory

naplněny. Zvyšující se počet seniorů a nedostatek ubytovacích kapacit se odráží v čekacích dobách na přijetí do zařízení. Pro domov pro seniory je vytipován pozemek v obci Třebichovice v klidné části obce. Ubytování bude nabízeno v jednopodlažním domě s bezbariérovým přístupem s jednolůžkovými a dvoulůžkovými bytovými jednotkami. Přičemž jednolůžkových jednotek je naplánováno 35, dvoulůžkových 15. Výhodou lokality je jednak klidné prostředí s dostupností okolní přírody, tak i dostupnost dopravy do blízkých měst, jako jsou Kladno, Slaný. V obci samotné sídlí obecní úřad, nachází se tam i ordinace praktického lékaře, knihovna, společenský sál a obchod se smíšeným zbožím. Další možnosti k nákupům a společenskému vyžití lze najít v blízkém městě Kladno vzdáleného jen 3 kilometry.

### **6.1.3 Vybavení budovy**

Bytové jednotky jednolůžkové i dvoulůžkové budou vybaveny kuchyňskou linkou s vestavěnou varnou deskou a dřezem, ledničkou, elektrickou polohovací postelí, šatní skříní, stolem s židlemi a poličkou. Klienti mají možnost donést si vlastní nábytek a vybavit si tak své bydlení dle svých představ a potřeb tak, aby se v domově cítili co nejlépe. Součástí bytové jednotky bude bezbariérová koupelna se sprchovým koutem s toaletou. K dispozici budou klientům společenské prostory, knihovna, zahrada, místnost na rehabilitaci a masáže, pokoj pro přespání příbuzných, místnost pro kadeřnici a pedikéra.

## **6.2 PRODUKT**

Domov sv. Kláry poskytuje ubytování v samostatných bytových jednotkách s možností využití pečovatelské služby. Smluvně bude ošetřen jednak pronájem vlastní bytové jednotky, stejně tak i služby poskytované pečovateli.

Nabízíme:

- kvalitní ubytování v samostatných bytových jednotkách s vlastní kuchyňkou a sociálním zařízením,
- úklid bytových jednotek a společných prostor,
- praní a žehlení prádla,
- sociálně-terapeutické činnosti,
- aktivizační programy,
- zprostředkování kontaktu s okolím,
- pečovatelskou službu,

- komunikaci v anglickém jazyce,
- zprostředkování služeb-fyzioterapie, kadeřnictví, pedikúra, masáže,
- zajištění dopravy do zdravotnického zařízení,
- zprostředkování zdravotní péče.

V ceně pronájmu bytové jednotky je zahrnuto:

- užívání bytové jednotky a společných bytových prostor,
- užívání zahrady,
- sociálně-terapeutické činnosti,
- úklid společných prostor a bytové jednotky,
- aktivizační programy,
- zprostředkování služeb.

Ostatní služby (pečovatelská služba, kadeřnice, pedikúra, masérské služby, doprava, zdravotní péče, praní a žehlení prádla) se hradí dle platného sazebníku uloženého v příloze.

### **6.2.1 Aktivizační služby**

*„Aktivizace plní roli prostředku, nikoli cíle.“* (Nováková, 2010: 34). Aktivita seniorů slouží jako prostředek k naplňování kvality života. Aktivita prokazatelně koreluje s životní spokojeností seniorů. Senior má pocit dobře vykonané práce, vhodně stráveného volného času a zároveň se během činnosti začleňuje do společnosti

Naše společnost si je vědoma výše zmíněných přínosů aktivizace a z těchto důvodů nabízí domov pro seniory pestrou nabídku aktivizačních činností:

- zájmové aktivity (ruční práce, zahrádka, společenské hry, četba),
- vzdělávání (přednášky, zprostředkování zapůjčení knih ze Středočeské vědecké knihovny),
- pohybové aktivity (procházka, zdravotní tělesná výchova, pétanque),
- kulturní programy (vystoupení žáků MŠ, ZŠ, divadlo, koncert).

### **6.2.2 Ubytování**

Veškeré prostory domova jsou bezbariérové. K dispozici jsou bytové jednotky 1+kuchyňský kout o rozměrech 25 m<sup>2</sup> a bytové jednotky pro 2 osoby o rozměrech 40 m<sup>2</sup>, s vlastním sociálním zařízením, polohovací postelí, kuchyňskou linkou s elektrickým vaříčem, televizní přípojkou. Klienti mají možnost vybavit si bytovou vlastními nábytkem.

Součástí domova je společenská místnost pro pořádání kulturních akcí a realizaci zájmových činností vhodných pro seniory. Pro zdravotní tělesnou výchovu a fyzioterapii nabízíme tělocvičnu. K trávení volného času bude klientům k dispozici zahrada.

### **6.2.3 Doplnkové služby**

#### **Stravování**

Klienti mohou využívat kuchyňské vybavení každé jednotky a zajišťovat si stravování zcela samostatně. Z výzkumného šetření, které jsme realizovali u potencionálních klientů, vyplývá potřeba dovozu již hotové stravy. Cílem vedení společnosti bude vybrat kvalitního a spolehlivého dodavatele. Je možné též zajistit zprostředkování dovozu stravy od dodavatelské společnosti.

#### **Pečovatelská služba**

Služba je poskytována domácími pečovatelkami a asistentkami za úhradu dle ceníku. Do poskytovaných služeb řadíme:

- pomoc při zvládnání běžných úkonů péče o vlastní osobu,
- pomoc při podávání jídla a pití,
- pomoc při oblékání a svlékání,
- pomoc při přesunu na lůžko, vozík,
- pomoc při osobní hygieně,
- pomoc při základní péči o vlasy a nehty,
- pomoc při použití WC,
- pomoc při zajištění chodu domácnosti,
- běžný úklid a údržba domácnosti,
- údržba domácích spotřebičů,
- běžný nákup,
- raní a žehlení ložního prádla (1 kg),
- praní a žehlení osobního prádla (1 kg),
- holení vousů (úkon),
- společnost pečovatelky (1hod.),
- doprava služebním vozem (1 km).

Držitelé příspěvku na péči (zákon č.108/2006 Sb.) mohou služby pečovatelské služby čerpat prostřednictvím registrovaného poskytovatele a hradit je ze svého příspěvku.

## 6.2.4 Produktové silné stránky a produktová rizika

### Produktové silné stránky

Naším cílem a také silnou stránkou je bezpečné kvalitní ubytování s programy pro aktivní seniory. K dispozici bude seniorům společenské, sportovní i jiné volnočasové vyžití. Každý klient má plné soukromí ve své bytové jednotce. Respektujeme individualitu každého člověka a snažíme se plnit požadavky našich budoucích klientů. O pohodlí a bezpečí klientů se budou starat vyškolené pečovatelky, které budou svou pracovní činnost vykonávat s ohledem na Etický kodex Domova sv. Kláry (viz Příloha 4), který je součástí přílohy. Další silnou stránkou našeho projektu je minimální čekací doba do umístění do zařízení.

### Produktová rizika

Nejobávanějším rizikem celého projektu je vysoká ekonomická náročnost. Zpočátku musíme počítat s neúplnou obsazeností objektu. Postupně na základě marketingového plánu docílíme dobré informovanosti laické a odborného veřejnosti a zaměříme se na vytvoření dobrého jména společnosti. I když je průměrná výše starobního důchodu v ČR 11 435 Kč, věříme, že i tak má tento projekt svou klientelu. Do budoucna je plánován rozvoj pečovatelské služby i do terénní formy s cílem stát se registrovaným poskytovatelem sociální péče.

## 6.2.5 Rozsah služeb

Produktovou jednotkou bude pronájem bytové jednotky na měsíc ošetřené nájemní smlouvou na jeden rok. Celková kapacita zařízení je 35 jednolůžkových bytových jednotek a 15 dvoulůžkových jednotek. Celková kapacita dosahuje hodnoty 65.

Tabulka 9 Předpokládaný počet obsazenosti bytových jednotek (Zdroj: Autor)

Měsíc	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
1lůžkový byt	4	10	14	19	24	28	30	32	34	35	35	35
2lůžkový byt	2	6	8	10	10	11	12	13	13	13	14	15

Očekáváme, že v prvním roce provozu společnosti zajistíme služby celkem 65 klientům. V dalším roce již očekáváme navýšení klientů do výše kapacity domova.



Z důvodu postupného získávání klientů zahajujeme provoz s týmem 12 zaměstnanců, očekáváme do budoucna navýšení pracovníků v přímé péči formou plného pracovního úvazku, ale také formou Dohody o provedené práci (DPP).

### **6.2.6 Kalkulace ceny produktu**

Poskytování služby je kalkulováno pevnou sazbou za pronajímanou jednotku a sazbou za poskytované služby. Cena pečovatelských služeb respektuje Vyhlášku MPSV č.505/2006 Sb. Maximální hodinová sazba za službu je 130 Kč za hodinu. Cena za pronájem bytové jednotky byla vytvořena na základě průzkumu trhu a analýzy nákladů souvisejících s provozem zařízení.

Cena pronájmu bytové jednotky o výměře 25 m<sup>2</sup>: 12 000 Kč

Cena pronájmu bytové jednotky o výměře 40 m<sup>2</sup>: 18 000 Kč

#### **Předpokládané náklady**

##### **Fixní náklady**

- odpisy
- komunální služby
- pojištění
- daň z nemovitosti
- údržbový materiál
- energie
- mzdové náklady

Celkové fixní roční náklady dosahují částky 9 177 843 Kč. Přepočet na bytovou jednotku je v částce 185 557 Kč.

##### **Variabilní náklady**

- údržbový materiál
- služby
- ostatní materiál
- energie

Výše variabilních nákladů bude přímo úměrná počtu ubytovaných klientů. Do variabilních nákladů bude patřit mzda osob na DPP. S navýšením počtu pečovatelek je počítáno průběžně v závislosti na počtu a potřebách ubytovaných klientů. Předběžné roční variabilní náklady jsou 1 450 000 Kč, přepočet na jednotku 29 000 Kč.

Tabulka 10 Provozní náklady Zdroj: Autor

<b>FIXNÍ – Provozní náklady</b>	
Odpisy	2 316 443
Komunální služby	180 000
Pojištění	80 000
Daň z nemovitosti	23 000
Údržbový materiál	200 000
Energie + vodné, stočné	1 000 000
Mzdové náklady	5 378 400
<b>FIXNÍ CELKEM</b>	<b>9 177 843</b>
Průměrné roční fixní náklady na bytovou jednotku při 100 % obsazenosti	<b>183 557</b>

<b>VARIABILNÍ NÁKLADY</b>	
Údržbový materiál	250 000
Služby	400 000
Ostatní materiál	450 000
Energie + vodné, stočné	350 000
<b>VARIABILNÍ NÁKLADY CELKEM</b>	<b>1 450 000</b>
Průměrné roční variabilní náklady na bytovou jednotku při 100 % obsazenosti	<b>29 000</b>
<b>CELKOVÉ NÁKLADY ZA ROK při 100 % obsazenosti</b>	<b>10 627 843</b>
Průměrné roční náklady na bytovou jednotku při 100 % obsazenosti	<b>212 557</b>

Tabulka 11 Mzdové náklady (Zdroj: Autor)

Zaměstnanci	Počet	Hrubá mzda	Mzdový náklad	
Správce	1	26 000,00	35 100,00	35 100,00
Pečovatelky	5	28 000,00	37 800,00	189 000,00
Účetní	1	32 000,00	43 200,00	43 200,00
Provozní zaměstnanci	6	16 000,00	21 600,00	129 600,00
Ředitel, ekonom	1	38 000,00	51 300,00	51 300,00
<b>Celková částka</b>				<b>448 200,00</b>

### Předpokládané výnosy

Předpokládané výnosy lze zjistit výpočtem bodu zvratu, který přehledně zobrazuje bod, kdy se budou výtěžky rovnat nákladům.

### Analýza bodu zvratu

Ziskovost produktu lze zjistit provedením analýzy bodu zvratu. Bod zvratu neboli bod rentability vyjadřuje, kdy se objem výroby rovná celkovým nákladům (Synek a kol., 2003).

P - Klient měsíční tržba: ubytování, pečovatelské služby, celkem měsíční částka 16 208 Kč.

V<sub>n</sub> – variabilní náklady na jednotku 2416 Kč.

FN – fixní náklady (úvěr 201 250 Kč, komunální služby 15 000 Kč, pojištění 6666Kč, materiál 16 666 Kč, mzdové náklady 448 200 Kč) celkem 669 487 Kč

$$Q = FN / P - V_n$$

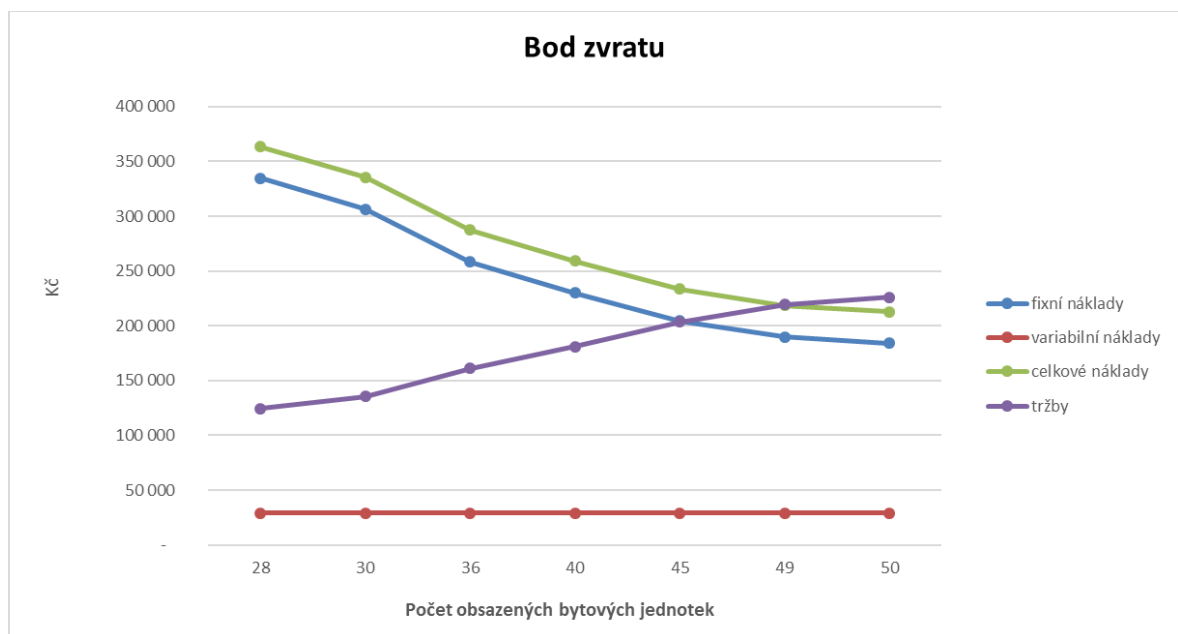
$$Q = 669\,487 / 16\,208 - 2416$$

$$Q = 49,54 \text{ klientů}$$

Dům pro seniory bude mít bod zvratu při 49,54 klientů.

Tabulka 12 Bod zvratu (Zdroj: Autor)

% obsazení	Počet obs.by.t.j	Fixní náklady	Variabilní náklady	Celkové náklady	Tržby	HV na bytovou jednotku
55 %	28	333 740	29 000	365 740	124 335	- <b>241 405</b>
60 %	30	305 928	29 000	337 928	135 638	- <b>202 290</b>
71 %	36	257 805	29 000	289 805	160 957	- <b>128 848</b>
80 %	40	229 446	29 000	261 446	180 851	- <b>80 596</b>
90 %	45	203 952	29 000	235 952	203 457	- <b>32 495</b>
97,0 %	49	187 303	29 000	219 303	219 281	<b>2 239</b>
100 %	50	183 557	29 000	215 557	226 063	<b>10 506</b>



Graf 17 Bod zvratu (Zdroj: Autor)

### 6.3 MARKETINGOVÝ PLÁN

Zpracovaný marketingový plán vychází z podkladů získaných z výzkumného šetření. Skládá se z analýzy, z definovaných marketingových cílů a z vytvořené marketingové strategie.

#### 6.3.1 Marketingové cíle

- Získání povědomí obyvatel okresu Kladno.

- Spolupráce s místní samosprávou.
- Spolupráce s praktickými lékaři.
- Získání 55 klientů v prvním roce.

### 6.3.2 Marketingová analýza

Cílovou skupinu zákazníků tvoří obyvatelé Středočeského kraje. Středočeský kraj zaujímá rozlohu 11016 km<sup>2</sup> a zaujímá největší území z krajů ČR, celkem 14 %. Nejlidnatější oblastí je okres Kladno, naopak nejmenší osídlenou částí v tomto okrese je Rakovník. K 1. 1. 2017 žilo ve Středočeském kraji celkem 1 338 982 osob.

Obrázek 8 Mapa Středočeského kraje



Zdroj: [www.RISY.cz](http://www.RISY.cz)

Pomocí vytvořeného marketingového plánu bychom rádi oslovili nejen samotné seniory, ale také příbuzné seniorů, kteří o ně pečují. Cílem propagace je informovat a zaujmout potenciální klienty domova o poskytované službě a přesvědčit je, aby měli o naše služby zájem. Dalším dílčím cílem propagace je vytvoření dobrého jména společnosti. K propagaci jsou využívány rozličné nástroje, jako například reklama, podpora prodeje, osobní prodej, Public relations, publicita. V naší propagaci využijeme reklamy, public relations, publicity a on-line marketingu.

### **6.3.3 Propagace**

#### **Reklama**

Funkcí reklamy bude informovat, přesvědčit a motivovat zákazníka, aby si koupil právě naši službu. Nezbytností je zaměřit se na potencionální klientelu v nejbližším okolí domova pro seniory. Jedná se o seniory a jejich příbuzné z okolí měst Kladno, Slaný, Kralupy nad Vltavou, Unhošť. Obec Třebichovice, ve které je vytipován vhodný pozemek se nachází v okrese Kladno. Do okresu Kladno patří města, jako jsou Unhošť, Smečno, Libušín, Slaný, Velvary a celkem dalších 100 obcí. Další podstatnou informací je vzdálenost domova od hlavního města Prahy (41 km). Tato informace nám umožňuje oslovit i klienty z hlavního města.

K reklamě budou použity tištěné letáky velikosti A5, které budou rozmístěné v čekárnách obvodních lékařů, v lékárnách, v nemocnicích a na obecních úřadech měst a obcí v okrese Kladno v klubu aktivních důchodců Kladno a v klubu důchodců Slaný. Celkem bude distribuováno 1000 letáků. Současně bude podán inzerát se základními informacemi o domově v regionálním tisku a v pozdější fázi propagace i v celostátním tisku. Z tiskovin dále využijeme brožuru, která bude obsahovat podrobné informace o celém projektu. Pro lokální rozhlasovou stanici bude natočen spot. Nezbytností je v dnešní době vytvoření webových stránek s jasnými informacemi o nabízené službě. Využity budou sociální sítě jako je Facebook.

#### **Public relations, publicita**

Cílem public relations je též zaujmout veřejnost a vybudovat důvěru v projekt Domov sv. Kláry. Toho lze docílit například pomocí pravidelného pořádání dne otevřených dveří. V tomto dni budou prezentovány veškeré prostory domova s ukázkou aktivizačních programů pro seniory. Pozváni budou zástupci jednotlivých měst a obcí v okrese Kladno, obvodní lékaři, zástupci agentur domácí péče z blízkého okolí. Informován by byl též odbor sociálních služeb. Dalším nástrojem, který nám může být nápomocen při získávání důvěry veřejnosti, jsou publikace (výroční zpráva). Zpráva by měla obsahovat programy a akce realizované v průběhu roku, finanční hospodaření, investice, dary, počty personálu a další.

#### **On-line marketing**

Nezbytným marketingovým nástrojem jsou webové stránky a sociální sítě. Webové

stránky budou sloužit jako hlavní zdroj informací pro širokou veřejnost. Obsahem bude jednak informace o nabídce poskytovaných služeb, jednak i typ a cena nabízeného ubytování, aktualizace volných míst. Webové stránky budou pravidelně aktualizovány správcem. Z důvodu masového používání sociálních sítí bude zřízen účet na Facebooku. Na těchto sítích budou zveřejňovány nejdůležitější akce pořádané domovem.

Tabulka 13 Náklady spojené s reklamou (Zdroj: Autor)

<b>Reklamní prostředek</b>	<b>Cena</b>
Tiskový materiál – letáky formát A6,170 g/m <sup>2</sup> křídový papír	1000 Ks – 815 Kč (onlineprinters.cz)
Brožura A5 175 g/m <sup>2</sup> křídový papír Osmistránková	50 Ks – 2075 Kč (onlineprinters.cz)
Webové stránky	Cca 40 000 Kč
Rozhlasová stanice rádio Relax	Cena spotu 1900 Kč, Min. vysílání 900 Kč
Inzerce	10 000 Kč

Tabulka 14 Využití reklamní prostředky (Zdroj: Autor)

<b>Reklamní prostředek</b>	<b>Umístění</b>
Inzerce	Regionální tisk (Kladenský deník, Kamelot, Středočech, Slánské listy, Kralupský zpravodaj, Unhošťské listy)
Brožura	Obecní a městské úřady Odbory sociální péče
Letáky	Obvodní lékaři Lékárny Nemocnice Obecní úřady Kluby důchodců v blízkém okolí
Rozhlas	Regionální rádio Relax
Webové stránky domova sv. Kláry	
Sociální sítě	Facebook

## 6.4 PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ

Důraz je kladen na profesionální a empatický přístup všech zaměstnanců. Zaměstnancům bude umožněno další vzdělávání v oboru, a to formou účasti na stážích, seminářích a workshopech. Přednostně budou vybíráni zaměstnanci s praxí minimálně dva roky v oboru. Personál lze rozdělit do dvou skupin:

1. management (ředitel/ka, vedoucí pečovatelské služby, účetní)
2. provozní zaměstnanci (pečovatelky/pečovatelé, úklidoví zaměstnanci, správce objektu, recepční)

Před započítáním provozu domova musí být všichni zaměstnanci seznámeni se svou pracovní smlouvou a s náplní práce. Ředitel/ka domova společně s vedoucí pečovatelské služby provedou školení personálu ohledně provozu a organizace zařízení. Další školení jako BOZP a proškolení referenčních řidičů podle § 103 zákona č.262/2006 Sb. zákoníku práce bude sjednáno externím subjektem (CZ Fermet Kladno, Autoškola Polidar Kladno) Pracovníci přímé péče budou seznámeni s vnitřní dokumentací (vize, zásady, dokumentace). Tým 14 zaměstnanců je tvořen z pěti pečovatelek, přičemž celý tým vede vedoucí pečovatelské služby. Vedoucí pečovatelské služby je zároveň i sociálním pracovníkem. Pečovatelé/pečovatelky splňují kvalifikační předpoklady pro výkon svého povolání. Požadavky na pracovníky v sociálních službách jsou součástí přílohy této práce (viz Příloha 3). Úklid objektu bude zajištěn dvěma úklidovými zaměstnanci. Služba na recepci bude zajišťována čtyřmi recepčními.

### **Personální obsazení:**

Ředitel/ka a jednatel/ka společnosti (1)

- reprezentace společnosti
- administrativa
- personalistika
- zásobování
- finanční plánování

Vedoucí pečovatelské služby (1)

- organizace práce pečovatelek
- vykonávání pečovatelské služby
- hodnocení pečovatelek



- statistika realizovaných služeb
- plán služeb pečovatelek

#### Pečovatelé/pečovatelka (4)

- výkon činnosti pečovatelky

#### Recepční (4)

- příjem návštěv
- evidence požadavků a potřeb klientů
- příjem korespondence
- administrativní úkony

#### Správce budovy (1)

- zajištění servisních a údržbových prací
- údržba zahrady
- průběžná kontrola a zajištění revizí všech technologických celků

#### Úklidový personál (2)

- úklid společných prostor objektu
- úklid bytové jednotky (jednou denně)

#### Účetní (1)

- účetní evidence
- vedení účetních knih
- sestavování účetních uzávěrek
- zpracování daňového přiznání
- vedení daňových dokladů
- vyhotovování účetních dokladů

### **Odměňování zaměstnanců**

Zaměstnancům bude stanovena základní hrubá měsíční mzda a osobní ohodnocení. Při přidělování osobního ohodnocení bude dán důraz na vzdělání a praxi pracovníka.

## **6.5 OPERAČNÍ PLÁN**

Součástí podnikatelského plánu je nezbytný třífázový operační plán skládající se z fáze přípravné, realizační a vyhodnocující.

### **6.5.1 Přípravná fáze**

V přípravné fázi každého projektu je nutností shromáždit informace o poskytování daných služeb a seznámit se s platnou legislativou související s nabízenou službou. Zakladatelé společnosti Senior komplex s.r.o. spolu uzavřou zakladatelskou smlouvu, ve které se zaváží k vkladu 10 000 000 Kč. Tato částka bude tvořit základní kapitál. Přičemž Soňa Tesařová se zavazuje k vkladu 5 000 000Kč, Markéta Náhlovská k vkladu 5 000 000 Kč. Z důvodu velkých vstupních nákladů spojených se zahájením podnikání a stavbou domu je nutné zbývající část potřebných financí pokrýt dlouhodobým podnikatelským úvěrem ve výši 42 000 000 Kč po dobu 20 let. Investiční úvěr včetně úroků bude dosahovat částky 48 300 000 Kč, měsíční splátka 182 955 Kč. Roční splátka dosahuje výše 2 195 455 Kč. Výše úvěru byla stanovena na základě kalkulace nákladů. Do těchto nákladů jsou zařazeny: právní služby, náklady na získání živnostenského oprávnění, náklady spojené se zápisem do obchodního rejstříku, náklady na propagační činnost, náklady na nákup nemovitosti a přilehlého pozemku, náklady na rekonstrukci objektu, náklady na vybavení, náklady spojené s nákupem automobilu. Celkové počáteční náklady nutné pro provoz dosahují částky 52 000 000 Kč.

Ze strategických důvodů byla vybrána lokalita blízko města Kladna s dobrou dopravní dostupností z Prahy, Slaného, Kladna. Jako vhodné řešení se nabízí pozemek v obci Třebichovice. Po vykoupení pozemku od majitele (obec Třebichovice) bude vypravována projektová dokumentace na stavbu domu. V průběhu stavebního řízení bude vyhotoven návrh nutného vybavení domu, tj. vybavení společných bytových prostor, vybavení administrativních prostor a samotné vybavení bytových jednotek. Provoz domova pro seniory je naplánován na září 2020.

Tabulka 15 Harmonogram činností v průběhu realizace projektu (Zdroj: Autor)

Činnost	6 2018	9 2018	12 2018	3 2019	6 2019	9 2019	12 2019	3 2020	6 2020	9 2020
Podnikatel. Plán	xxxx									
Založení s.r.o.		xxxx								
Sjednání úvěru		xxxx								
Nákup pozemku			xxxx							
Projektová příprava		xxxx								
Stavební povolení			xxxx	xxxx						
Zahájení stavby					xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	
Marketingov á činnost								xxxx	xxxx	xxxx
Nábor zaměstnanců									xxxx	
Zahájení provozu										xxxx

#### Nová zelená úsporám (NZÚ)

Součástí přípravné fáze bude vyhotovení dokumentace nutné k přiznání dotace Nová zelená úsporám. Dotace B, výstavba bytových domů s velmi nízkou energetickou náročností po celé ČR. Požadavky na získání příspěvku vychází z vyhlášky č.78/2013 Sb. Maximální částka fixní dotace je stanovena na 1 300 Kč/m<sup>2</sup> energeticky vztažné plochy ucelené bytové části bytového domu ([www.novazelenausporam.cz](http://www.novazelenausporam.cz)).

### **6.5.2 Realizační fáze**

Předpokládaný termín otevření domova je stanoven na září 2020. Do té doby musí být zajištěno veškeré materiální vybavení domova a pomocí osobních pohovorů vybrán personál. Zahajovací provoz bude v počtu 14 zaměstnanců, Dohody o provedené práci budou následně sjednány s fyzioterapeuty, pečovatelkami, recepčními. Kadeřnické a masérské služby budou mít k dispozici místnost k pronájmu.

### **6.5.3 Vyhodnocovací fáze**

Ředitel/ka zařízení je povinen pravidelně provádět vyhodnocení poskytovaných služeb. V této kapitole je uveden operační plán podnikatelského záměru. Provoz domova pro seniory by měl být zahájen v září 2020.

## **6.6 FINANČNÍ PLÁN**

Během sestavování finančního plánu je nutné vytvořit finanční analýzu z důvodu zjištění následné efektivity projektu.

### **Zhodnocení finanční situace společnosti**

Pro zhodnocení situace hospodaření používáme: Cash-flow, rozvahu, výkaz zisku a ztrát. Cash-flow, výkaz peněžních toků vysvětluje přírůstky a úbytky finančních prostředků. Rozvaha nás informuje o tom, jaký majetek firma vlastní (aktiva) a z jakých zdrojů je financuje (pasiva). Po drobné jednotlivé položky rozvahy jsou popsány ve vyhlášce č.500/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů. Výkaz zisku a ztráty nám zaznamenává konkrétní kategorii výnosů, nákladů a zisku v období jejich vzniku (Janišová, 2013). Hospodářský výsledek v prvním roce provozu očekáváme ve výši – 2 163 075 Kč. V dalších letech se získáním registrace poskytovatelů sociální péče očekáváme vyšší výsledek z důvodu dotace MPSV KÚ Středočeského kraje, odhadnutá částka dotace dle výroční zprávy zařízení Centrum seniorů Mělník, které provozuje dům pro seniory a pečovatelskou službu dosahuje částky 10 % z celkových ročních nákladů. V našem případě by se jednalo o částku přibližně 500 000 Kč při výpočtu nákladů na pečovatelskou službu.

V druhém roce provozu zařízení očekáváme 100 % obsazenost. Hospodářský výsledek při 100 % obsazenosti by dosahoval částky 694 157 Kč před zdaněním, plus přiznání dotace ve výši 500 000, celkem 1 194 157 Kč po zdanění 967 267 Kč (daň 19%).

Tabulka 16 Obsazenost v průběhu jednoho roku (Zdroj: Autor)

Měsíc	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1lůžkový byt	4	10	14	19	24	28
2lůžkový byt	2	6	8	10	10	11
Nájem	84 000	228 000	312 000	408 000	468 000	534 000
Pečovatelská služba	31 200	85 800	117 000	152 100	171 600	195 000
<b>Celkem Kč</b>	<b>115 200</b>	<b>313 800</b>	<b>429 000</b>	<b>560 100</b>	<b>639 600</b>	<b>729 000</b>

Měsíc	7.	8.	9.	10.	11.	12.
1lůžkový byt	30	32	34	35	35	35
2lůžkový byt	12	13	13	13	14	15
Nájem	576 000	618 000	642 000	654 000	672 000	690 000
Pečovatelská služba	210 600	226 000	234 000	237 900	245 700	253 500
<b>Celkem Kč</b>	<b>786 600</b>	<b>844 000</b>	<b>876 000</b>	<b>891 900</b>	<b>917 700</b>	<b>943 500</b>

(1 lůžková bytová jednotka tržba: 12 000Kč, dvoulůžková bytová jednotka tržba 18 000Kč.Tržby pečovatelské služby kalkulovány 130 Kč/hod.Odhad: každý senior využije 1 hodinu pečovatelské služby denně tj. měsíc/3900 Kč.)

Tabulka 17 Výdaje v průběhu prvního roku provozu (Zdroj: Autor)

Měsíc	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Výdaje fixní	764 820	764 820	764 820	764 820	764 820	764 820
Výdaje variabilní	14 496	38 656	53 152	70 064	82 144	94 224
<b>Celkem Kč</b>	<b>779 316</b>	<b>803 476</b>	<b>817 972</b>	<b>834 884</b>	<b>846 964</b>	<b>859 044</b>

Měsíc	7.	8.	9.	10.	11.	12.
Výdaje fixní	764 820	764 820	764 820	764 820	764 820	764 820
Výdaje variabilní	101 472	108 720	113 552	115 968	118 384	120 800
<b>Celkem Kč</b>	<b>866 292</b>	<b>873 540</b>	<b>878 372</b>	<b>880 788</b>	<b>883 204</b>	<b>885 620</b>

Ve druhém roce podnikání, kdy již očekáváme 100 % naplněnost zařízení je očekávaný kladný výsledek hospodaření.

Tabulka 18 Tržby v průběhu druhého roku provozu (Zdroj: Autor)

Měsíc	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Nájem	690 000	690 000	690 000	690 000	690 000	690 000
Pečovatelské služby	253 500	253 500	253 500	253 500	253 500	253 500
<b>Celkem Kč</b>	<b>943 500</b>	<b>943 500</b>	<b>943 500</b>	<b>943 500</b>	<b>943 500</b>	<b>943 500</b>

Měsíc	7.	8.	9.	10.	11.	12.
Nájem	690 000	690 000	690 000	690 000	690 000	690 000
Pečovatelské služby	253 500	253 500	253 500	253 500	253 500	253 500
<b>Celkem Kč</b>	<b>943 500</b>	<b>94 3500</b>	<b>943 500</b>	<b>943 500</b>	<b>943 500</b>	<b>943 500</b>

Tržby při 100% obsazenosti dosahují částky: 11 322 000 Kč. Výdaje při 100 % obsazenosti dosahují částky: 10 667 296Kč

Tabulka 19 Rozvaha k datu zahájení provozu (Zdroj: Autor)

<b>Rozvaha k datu zahájení provozu</b>	<b>01. 09. 2020</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	65 000
Dlouhodobý hmotný majetek celkem	51 726 100
z toho	
*stavby	42 842 500
*hmotné movité věci	8 883 600
Oběžná aktiva	200 000
Peněžní prostředky na účtech	328 900
<b>AKTIVA</b>	<b>52 320 000</b>
Základní kapitál	10 000 000
Bankovní úvěr	42 000 000
Závazky	320 000
<b>PASIVA</b>	<b>52 320 000</b>

Tabulka 20 Rozvaha po jednom roce provozu (Zdroj: Autor)

<b>Rozvaha k datu /1 rok provozu/</b>	<b>31.8.2021</b>
Software	65 000
Dlouhodobý hmotný majetek celkem	49 409 657
z toho	
*stavby	41 414 417
*hmotné movité věci	7 995 240
Oběžná aktiva	25 928
Pohledávky	103 195
Peněžní prostředky na účtech	117 690
<b>AKTIVA</b>	<b>49 656 470</b>

Základní kapitál	10000 000
Výsledek hospodaření běžného účetního období	- 2 163 075
Bankovní úvěr	39 804 545
Provozní úvěr	1 650 000
Závazky	365 000
<b>PASIVA</b>	<b>49 656 740</b>

Rozvaha nás informuje o stavu majetku a zdrojů společnosti k určitému časovému úseku (Kislingerová a kol., 2004).

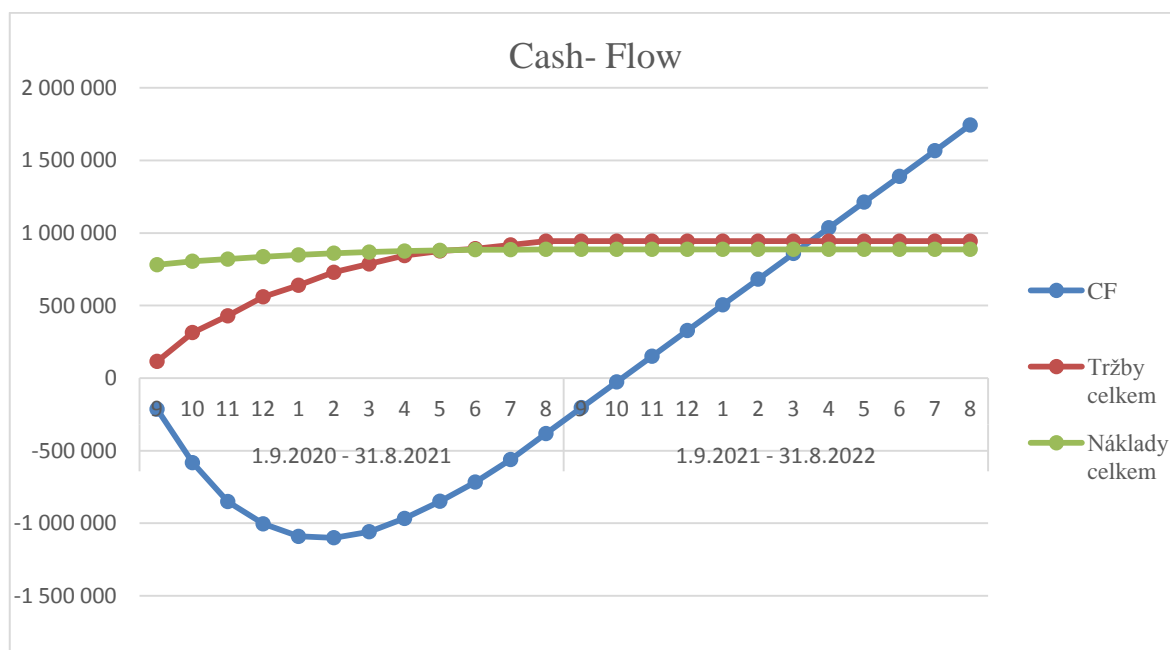
Míra zadluženosti

Ukazatel celkové zadluženosti podniku. Čím je ukazatel vyšší, tím vyšší a nebezpečnější je zadluženost. Ukazatel by se měl pohybovat mezi 0,3 – 0,6.

Míra zadluženosti= cizí zdroje/aktiva

Míra zadluženosti= 42 000 000/ 52 320 000

Míra zadluženosti=0,8. Míra zadluženosti je v případě našeho projektu vysoká 0,8.



Graf 18 Cash-flow (Vysvětlivky: CF – Cash-flow, Zdroj: Autor, viz Příloha 5)



Tabulka 21 Výkaz zisku a ztrát k 31.8.2018 (Zdroj: Autor)

Tržby	8 046 400
<b>VÝNOSY CELKEM</b>	<b>8 046 400</b>
Mzdové náklady	5 378 400
Energie	1 100 000
Údržbový materiál	400000
Ostatní materiál	426632
Komunální služby	180 000
Služby	305 000
Pojištění	80 000
Daň z nemovitosti	23 000
Odpisy	2 316 443
<b>NÁKLADY CELKEM</b>	<b>10 209 475</b>
<b>ZISK</b>	<b>-2 163 075</b>

Tabulka 22 Tržby při 100% obsazenosti (Zdroj: Autor)

<b>TRŽBY</b>		<b>energie</b>	<b>Nájem masérka</b>	<b>Tržby za peč. sl.</b>
Průměrná obsazenost	100 %			
Nájem za jednolůžkový pokoj včetně aktivizační služby	12 000	1 200		
Nájem za dvojlůžkový pokoj včetně aktivizační služby	18 000	1 700		
	165 600	16 200	1 200	43 063
Roční tržby	8 280 000	810 000	60 000	2 153 160
<b>CELKOVÉ TRŽBY ZA ROK při 100 % obsazenosti</b>	<b>11 303 160</b>			
Průměrné roční tržby /byt. jednotka	226 063			

## 6.7 LEGISLATIVA

Společnost se řídí nařízeními a předpisy danými zákonem č. 109/ 2006 Sb. Zákon o sociálních službách. Zákon upravuje podmínky poskytování pomoci a podpory fyzickým osobám v nepříznivé životní situaci prostřednictvím sociálních služeb a příspěvku na péči, podmínky pro vydání oprávnění k poskytování sociálních služeb, výkon veřejné správy v oblasti sociálních služeb, inspekci poskytování sociálních služeb a předpoklady pro výkon činnosti v sociálních službách. Dále upravuje předpoklady pro výkon povolání sociálního pracovníka, pokud vykonává činnost v sociálních službách nebo podle zvláštních právních 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 (zakonyprolidi.cz).

- Zákon č.2/1993Sb., Listina základních práv a svobod ustanovuje základní lidská práva a svobody dodržována na území České republiky. Konkrétně článek č.3 1 – každý má právo na ochranu zdraví
- Zákon č.48/1997Sb., o veřejném zdravotním pojištění, ve znění pozdějších předpisů. Zákon definuje zdravotní pojištění, povinnosti a práva plátců pojištění a určuje podmínky poskytování zdravotních služeb.
- Zákon č.250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Tvorba, postavení, obsah a funkce rozpočtů územních samosprávných celků, jako jsou obce, kraje, města.
- Zákon č.262/2006 Sb., Zákoník práce. Upravuje právní vztahy vznikající při výkonu závislé práce mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem, upravuje právní vztahy kolektivní povahy, zpracovává příslušné předpisy Evropské unie, upravuje práva s povinnosti zaměstnavatelů a zaměstnanců.
- Zákon č.320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě
- Zákon č.563/1991 Sb., o účetnictví
- Zákon č.499/2004 Sb. o archivnictví a spisové službě
- Zákon č.101/2001 Sb. o ochraně osobních údajů
- Zákon č.185/2001 Sb. o odpadech
- Vyhláška 505/2006 standardy kvality sociálních služeb
- Vyhláška 782013 Sb. o energetické náročnosti budov

## 6.8 ZHODNOCENÍ RIZIK A PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Po vypracování podnikatelského plánu na otevření domova pro seniory s pečovatelskou službou jsme identifikovali možná rizika. Rizika jsou hodnocena dle pravděpodobnosti a dle závažnosti dopadu. Závažnost dopadu rizika je hodnocena škálou 1 – 5. (1 = zanedbatelný dopad, 5 = nepřijatelný dopad). Hodnocení míry pravděpodobnosti vzniku rizika bylo provedeno pomocí škály 1 – 5 bodů. (1 = bod nemožný vznik rizika, 5 = bodů vysoká pravděpodobnost vzniku rizika).

Tabulka 23 Hodnocení rizik (Zdroj: Autor)

Rizikový faktor	Závažnost dopadu	Pravděpodobnost vzniku rizika	Velikost rizika	Opatření
Nezískání úvěru	5	3	8	Vlastní vstupní kapitál Kvalitně připravený podnikatelský plán
Nezískání dotací ze státních programů	3	2	5	Připravená žádost o dotace Přijmutí dalších společníků
Nevhodně zvolený management	4	3	7	Konzultace s odborníky kurzy, školení
Konkurence	2	2	4	Kvalitní marketing
Nedostatečná poptávka po službě	4	2	6	Marketing

Z přiložené tabulky výše je zřetelné, že jako největší riziko se jeví nezískání bankovního úvěru. Z důvodu počáteční investice zakladatelek společnosti, která dosahuje částky 10 000 000 Kč, v případě nezískání úvěru by nebylo možné podnikatelský záměr realizovat. Předějit tomuto riziku lze kvalitním vypracováním podnikatelského plánu, který je součástí žádosti o úvěr. V případě nezískání úvěru tedy hrozí nemožnost realizace celého projektu, případně se nabízí řešení ve formě vstupu jiného subjektu. Další velké riziko představuje nevhodně zvolený management, jedná se o zcela novou společnost

bez předchozích zkušeností společníků. Tomuto riziku lze předejít pomocí získání dostatečných informací, kvalitně zpracovaných analýz, absolvování kurzů a školení v dané oblasti. Riziko nedostatečné poptávky může být spojeno s poměrně vyšší cenou za poskytované služby v porovnání se státem dotovanými domovy pro seniory. Domnívám se, že i tento typ ubytování má své zákazníky.

Zpracovaný podnikatelský záměr byl vytvořen na základě získaných dat z výzkumného šetření a analýz vnějšího a vnitřního prostředí. Pokusili jsme se reflektovat na potřeby potencionálních klientů. Vytvořený plán v prvním roce provozu vykazuje ztrátu, důvodem je postupné získávání obsazenosti zařízení. V dalších letech, kdy je počítáno s navýšením obsazenosti zařízení vykazuje projekt zisk. Vytvořený plán vykazuje i poměrně vysoké procento míry zadluženosti z důvodu vysoké finančního krytí z bankovního sektoru. Řešením, které se nabízí, je získání třetího investora do společnosti. Pro úspěšnost celého projektu je nezbytné pružně reagovat na potřeby a připomínky klientů a dbát na maximální efektivní využití lidských zdrojů. Nezbytností je spolupráce s odbory sociální péče a s orgány státní správy.

## **6.9 DOPORUČENÍ**

Doporučení vhodná pro prosperitu a kvalitní fungování společnosti:

- informovaný management o vizi a strategii společnosti,
- udržení a další navázání kontaktů s orgány státní správy a samosprávy,
- udržení a navázání kontaktů se zdravotnickými zařízeními, jako jsou nemocnice a ambulance praktických lékařů,
- vytvoření dobrého jména společnosti u odborné i laické veřejnosti,
- zabránit odchodu zaměstnanců přímé péče,
- do budoucna rozšířit pečovatelskou službu i do terénní oblasti,
- do budoucna získat registraci poskytovatele sociálních služeb,
- získat ISO normy,
- navázání spolupráce s dobrovolníky,
- navázání spolupráce se Střední školou sociální péče a služeb,
- včas reagovat na potřeby a připomínky klientů.

## IV. ZÁVĚR

Cílem diplomové práce, který jsme si stanovili, bylo vytvoření návrhu podnikatelského plánu pro založení domova pro seniory. Funkcí zařízení je poskytování nadstandardního ubytování v samostatných bytových jednotkách s možností využití pečovatelské služby a aktivizačních programů pro kvalitní a smysluplné trávení volného času seniorů. Pro realizaci projektu byl vybrán region Středočeského kraje, konkrétně obec Třebichovice v blízkosti města Kladna.

Podstatnou příležitostí projektu je demografické stárnutí populace a s tím související potřeba kvalitních pobytových služeb pro seniory. Na základě výzkumného šetření a zpracované analýzy vnějšího i vnitřního prostředí byl vypracován návrh podnikatelského plánu. Vytvořený návrh podnikatelského plánu je spojen s poměrně vysokou vstupní investicí. Jen malá část vstupní investice je kryta z vlastních finančních zdrojů. Velkou část vstupních nákladů je nutno dofinancovat prostřednictvím podnikatelského úvěru. Z tohoto důvodu vykazuje projekt vysoký ukazatel zadluženosti. Řešením, které se nabízí jako jiná možnost dofinancování, je vstup dalšího investora do stávající společnosti. Ve vypracovaném finančním plánu se první rok provozu jeví jako ztrátový, důvodem je postupné získávání klientů. V dalším roce provozu, kdy očekáváme plnou obsazenost, vykazuje projekt zisk. Možností pro vylepšení rentability se jeví rozšíření pečovatelské služby i do terénní formy.

## POUŽITÁ LITERATURA A ZDROJE

- Abrams, Rhonda. 2003. *The Successful Business Plan: Secrets and Strategics*. Fourth Edition. Palo Alto: The Planing Shop
- Amstrong, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing
- Bačuvčík, Radim. 2016. *Sociální marketing*. Zlín: Radim Bačuvčík - VeRBuM
- Blažková, Martina. 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing
- Cimbalíková, Lenka. 2012. *Strategické řízení*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci
- Čevela, Rostislav. Kalvach, Zdeněk. Čeledová, Libuše. 2012. *Sociální gerontologie*. Praha: Grada Publishing
- Dedouchová, Marcela. 2001. *Strategie podniku*. Praha: CH. Beck
- Dvořáčková, Dagmar. 2012. *Kvalita života seniorů*. Praha: Grada Publishing
- Exner, Lubomír a kol. 2005. *Strategický marketing zdravotnických zařízení*. Praha: Professional Publishing
- Fotr, Jiří. Vacík, Emil. 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing
- Grasseová, Monika. 2010. *Analýza podniku v rukou manažera*. Praha: Cpress
- Halásková, Renata. 2013. *Význam standardizace sociálních služeb v době jejich liberalizace*. Praha: VÚPSV, v. v. i.
- Haškovcová, Helena. 2010. *Fenomén stáří*. Praha: Havlíček Brain Team
- Histich, Robert. 1996. *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing
- Hrdý, Milan. Horová, Michaela. 2011. *Strategické finanční řízení a investiční rozhodování*. Plzeň: Bilance
- Horáková, Helena. 1997. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing
- Jakubíková, Dagmar. 2013. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing

- Janečková, Lidmila. Vašítková, Miroslava. 2000. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing
- Keřkovský, Miloslav. 2001. *Moderní přístupy řízení výroby*. Praha: C. H. Beck
- Koráb, Vojtěch. Peterka, Jiří. Režňáková, Mária. 2007. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, a. s.
- Mallya, Thaddeus. 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada
- Nováková, Radana. 2010. *Pečovatelství: učební text pro žáky oboru Sociální péče – pečovatelská činnost*. Praha: Triton
- Kalouda, František. 2009. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk
- Kempf, Claudia. 2014. *Service-Wohnungen für Senioren*. Leipzig: Springer VS
- Kislingerová, Eva. 2004. *Manažerské finance*. Praha: C.H. Beck
- Kotler, Philip. 1998. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing
- Kotler, Philip. Armstrong, Gary. 2003. *Marketing*. Pearson. Prentice Hall
- Kovář, František. 2016. *Konkurenceschopný podnik, ekonomika konkurenceschopného podniku*. Dubnice: Dubnický technologický inštitut
- Malíková, Eva. 2011. *Péče o seniory v pobytových sociálních zařízeních*. Praha: Grada Publishing
- Matoušek, Oldřich. 2010. *Sociální práce v praxi*. Praha: Portál
- Molek, Jan. 2011. *Řízení organizací sociálních služeb*. Praha: VÚPSV, v. v. i.
- Průša, Ladislav a kol. 2008. *Sociální služby – srovnání ČR a EU*. Praha: Centrum sociálních služeb
- Rais, Karel. Smejkal, Vladimír. 2013. *Řízení rizik*. Praha: Grada Publishing
- Sedláčková, Helena. Buchta, Karel. 2006. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck
- Slavík, Jakub. 2014. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách*. Praha: Grada Publishing
- Srpová, Jitka. 2007. *Podnikatelský plán*. Praha: Oeconomica

Srpová, Jitka. Řehoř, Václav a kol. 2010. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing

Šulěř, Oldřich. Košťan, Pavol. Bělohávek, František. 2006. *Management*. Praha: Computer Press Parssons

Venglářová, Martina. 2007. *Problematické situace v péči o seniory*. Praha: Grada Publishing

Wupperfeld, Udo. 2003. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha: Management Press

Zgola, Jitka. 2003. *Úspěšná péče o člověka s demencí*. Praha: Grada Publishing

### **Internetové zdroje:**

Angebot Wyss- versorge.[ online.cit.5.3.2018] Dostupné z:<

<https://www.wyss-vorsorge.com/angebot/>>

Benešová, Jarmila. *Seniorů přibylo, nejvíce na Karlovarsku*. [online,citováno dne 3.3.2018]. Dostupné z <https://www.parlamentnilisty.cz/zpravy/tiskovezpravy/Cesky-statisticky-urad-Senioru-pribylo-Nejvice-na-Karlovarsku-418423>>

Český statistický úřad. 2012. Demografický vývoj. [online, cit. 14.3.2018]. Praha: Český statistický úřad Dostupné z:

<<https://www.czso.cz/documents/10180/20545409/20136412a1.pdf/2333785d-25934460-bf8e-4ab94a60599c?version=1.0> 44>

Český statistický úřad. 2017. Vybavenost domácností informačními a komunikačními technologiemi. [online,cit.23.2.2018] Praha: Český statistický úřad Dostupné z:

<<https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-vyhledavani&vyhltext=p%C5%99ipojen%C3%AD+k+internetu&bkvt=cMWZaXBvamVu>

Jiří Horecký. *Jak vybrat správný domov pro seniory. Odborníci sepsali návod*.

[online.cit.15.12.2017]Dostupné z: z<[https://zpravy.aktualne.cz/domaci/dobry-domov-duchodcu-nabizi-pestrou-stravu-i-](https://zpravy.aktualne.cz/domaci/dobry-domov-duchodcu-nabizi-pestrou-stravu-i-jazykove-kurzy/r~ca23af8c464e11e5a896002590604f2e/?redirected=152476262360gayBpbnRlcm5ldHU.&katalog=all&pvo=ICT03&str=v149#w=>)

[jazykove kurzy/r~ca23af8c464e11e5a896002590604f2e/?redirected=152476262360gayBpbnRlcm5ldHU.&katalog=all&pvo=ICT03&str=v149#w=>](https://zpravy.aktualne.cz/domaci/dobry-domov-duchodcu-nabizi-pestrou-stravu-i-jazykove-kurzy/r~ca23af8c464e11e5a896002590604f2e/?redirected=152476262360gayBpbnRlcm5ldHU.&katalog=all&pvo=ICT03&str=v149#w=>)

Komunitní dům pro seniory-výzva pro rok 2018.[online, cit. 20.2.2018] Dostupné z:

<<http://www.edotace.cz/vyzva/komunitni-dum-pro-seniory-kodus-vyzva-pro-rok-2018>>



Malaníková, Magdaléna. *Jak na financování domovů pro seniory*. [online,cit. 22.2.2018] Dostupné z: <<https://www.patria.cz/opatrii.html>>

Senior Komplex. 2018. Poskytované služby. Mělník: Senior Komplex. [online. cit. 27.2.2018] Dostupné z:< <https://www.senior-komplex.cz/domov-senioru-luzec-nad-vltavou>>

*Betreutes Wohnen: Selbständig und sicher*. [online, cit. 18.2.2018] Dostupné z: <<https://www.senecura.at/angebot/betreutes-wohnen/>>

MPSV. *Příspěvek na péči*. Praha: MPSV. [online,cit.10.2.2018] Dostupné z: <<https://www.mpsv.cz/cs/8#pp>>

MPSV. Příspěvek na mobilitu (online) Praha: MPSV. [online,cit.10.2.2018] Dostupné z:< <https://www.mpsv.cz/cs/8#pp>>

Domov Unhošť. *Popis realizace sociální služby* Unhošť [online,cit.12.2018]

Dostupné z:<<https://www.ddunhost.cz/index.php?nid=3735&lid=cs&oid=734311>>

Home care, [online,cit.14.2.2018]. Dostupné z : <<https://www.homecare.cz>>

Středisko komplexní sociální péče. [online,cit.14.2.2018].

Dostupné z:<<http://www.skspkladno.cz/index.php?a=stranka&m=20&s=69>>

## **Legislativní zdroje**

Zákon č.262/2006 Sb. zákoník práce

Zákon č.2/1993Sb., Listina základních práv a svobod

Zákon č. 108/2008 Sb., o sociálních službách

Zákon č.206/2009 Sb. o sociálních službách

Zákon č.155/1995 Sb. o důchodovém pojištění

Zákon č. 218/2000 Sb., Zákon o rozpočtových pravidlech

Zákon č. 101/200 Sb., o ochraně osobních údajů

Zákon č.90/2012 o obchodních korporacích

Zákon č.320/2001 Sb. o finanční kontrole

Zákon č.499/2004 Sb. o archivnictví a spisové službě

Zákon č.426/ 2011 Sb. o důchodovém spoření

Zákon č.563/1991 Sb. o účetnictví

Zákon č.162/1998 Sb., Listina základních práv a svobod

Vyhláška č.505/2006 Sb.

## **SEZNAM ZKRATEK**

ANO 2011 - Akce nespokojených občanů 2011

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

ČSSD - Česká strana sociálně demokratická

ČSÚ - Český statistický úřad

ČR - Česká republika

DPP - Dohoda o provedení práce

EU - Evropská unie

HDP - Hrubý domácí produkt

KDU-ČSL - Křesťanská a demokratická unie – Československá strana lidová

LTV - Loan to value

MPSV - Ministerstvo práce a sociálních věcí

NZÚ – Nová zelená úsporám

OECD - Organisation for Economic Cooperation und Development

O-T analýza - Opportunity Threat analýza

SWOT analýza - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

TOP09 - Tradice, odpovědnost, prosperita 2009

ZTP - Zvlášť těžké postižení

ZTP/P - Zvlášť těžké postižení s průvodcem

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Metoda VRIO .....	26
Tabulka 2 Atmosféra a pocity zákazníka .....	29
Tabulka 3 Odhad vývoje počtu osob vyžadujících služby dlouhodobé péče .....	33
Tabulka 4 Konkurenční zařízení .....	58
Tabulka 5 Substituty .....	60
Tabulka 6 Přehled hrozeb a příležitostí .....	60
Tabulka 7 Swot analýza .....	64
Tabulka 8 O-T analýza .....	65
Tabulka 9 Předpokládaný počet obsazenosti bytových jednotek .....	72
Tabulka 10 Provozní náklady .....	74
Tabulka 11 Mzdové náklady .....	75
Tabulka 12 Bod zvratu .....	76
Tabulka 13 Náklady spojené s reklamou .....	79
Tabulka 14 Využité reklamní prostředky .....	79
Tabulka 15 Harmonogram činností v průběhu realizace projektu .....	83
Tabulka 16 Obsazenost v průběhu jednoho roku .....	85
Tabulka 17 Výdaje v průběhu prvního roku provozu .....	85
Tabulka 18 Tržby v průběhu druhého roku provozu .....	86
Tabulka 19 Rozvaha k datu zahájení provozu .....	87
Tabulka 20 Rozvaha po jednom roce provozu .....	87
Tabulka 21 Výkaz zisku a ztrát k 31.8.2018 .....	89
Tabulka 22 Tržby při 100% obsazenosti .....	89
Tabulka 23 Hodnocení rizik .....	91

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Podíl obyvatel ve věku 65 let a více na celkovém počtu obyvatel ČR .....	34
Graf 2 Podíl obyvatelstva v populaci v roce 2010 .....	34
Graf 3 Pohlaví.....	44
Graf 4 Věk .....	44
Graf 5 Zájem o informace .....	45
Graf 6 Způsob získání informací .....	45
Graf 7 Kritéria výběru .....	46
Graf 8 Stravování .....	46
Graf 9 Fyzioterapie .....	47
Graf 10 Služby maséra .....	47
Graf 11 Kulturní akce .....	48
Graf 12 Doprava .....	48
Graf 13 Hostinský pokoj .....	49
Graf 14 Doplnkové služby .....	49
Graf 15 Výše platby.....	50
Graf 16 Financování .....	50
Graf 17 Bod zvratu .....	76
Graf 18 Cash-flow .....	88

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 PEST analýza .....	14
Obrázek 2 Porterův model .....	15
Obrázek 3 SWOT analýza .....	16
Obrázek 4 Marketingový mix .....	17
Obrázek 5 Strategické řízení jako kontinuální proces .....	20
Obrázek 6 Hierarchie strategických cílů.....	21
Obrázek 7 Model 7S .....	27
Obrázek 8 Mapa Středočeského kraje .....	77