

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUC

Ústav podnikové ekonomiky

Podnikatelský záměr – založení společnosti s ručením omezeným v zubní praxi

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Jméno studenta – Natalia Kotoská

Vedoucí práce: doc. Ing. Eva Sikorová, CSc.

Olomouc 2018

# PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval/a samostatně a použil/a jen zdroje v seznamu literatury a použitých zdrojů.

Tištěná verze textu práce je shodná s textem práce na CD nosiči.

V Třinci dne 28.6. 2018

---

Natalia Kotoská

## PODĚKOVÁNÍ

Děkuji své vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Evě Sikorové, CSc. za odborné vedení práce, za cenné rady a ochotu v průběhu zpracování této práce.

Moravská vysoká škola Olomouc  
Akademický rok: 2016/2017

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Natalia Kotoská**  
Osobní číslo: **M15094**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Podnikatelský záměr - založení společnosti s ručením omezeným v zubní praxi**  
Téma anglicky: **Bussines Plan - Limited Liability Company for Dental Practice**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Daný problém bude zkoumán a řešen v zubní ordinaci MDDr. Jolanty Heczkové. Bakalářská práce se bude skládat z hlavních dvou částí a to teoretické a praktické. V teoretické části budou uvedeny informace ohledně business plánu, teoretický popis s.r.o., její výhody a nevýhody v lékařském provozu. V praktické části bude uveden přímo konkrétní business plán, analýzy, výpis všech potřebných věcí k založení s.r.o. a postup založení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

1. ČERVENÝ, Radim. Business plán: krok za krokem. V Praze: C.H. Beck, 2014. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-511-4.
2. COLLINS, James C. a Jerry I. PORRAS. Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu: úspěšné návyky vizionářských společností : překlad bestselleru Built to last. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5638-7.
3. ŠUSTEK, Petr a Tomáš HOLČAPEK. Zdravotnické právo. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-321-1.
4. JOSKOVÁ, Lucie, Jan ŠAFRÁNEK, Pěva POKORNÁ, Pavel PRAVDA a Markéta PRAVDOVÁ. Nová společnost s ručením omezeným: právo, účetnictví, daně. Aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Právo pro praxi. ISBN 978-80-247-5837-4.
5. VYCHOPEŇ, Jiří. Společnost s ručením omezeným z účetního a daňového pohledu. 3., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2016. Otázky a odpovědi z praxe (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7552-043-2.

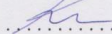
Vedoucí bakalářské práce:


Doc. Ing. Eva SIKOROVÁ, CSc.

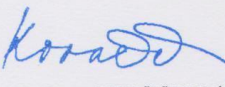
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce: 26. května 2017

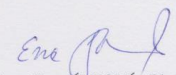
Termín odevzdání bakalářské práce: 31. března 2018

Podpis studenta:  Datum: 14. 7. 2017

Podpis vedoucího práce:  Datum: 15. 6. 2017

  
Mgr. Irena KOVAČIČINOVÁ  
prorektorka



  
Ing. Eva MLKOVÁ, Ph.D.  
manažer ústavu

V Olomouci dne 2. června 2017

# OBSAH

ÚVOD .....	8
<i>Teoretická část</i> .....	10
1 PODNIKÁNÍ .....	10
1.1 Právní formy podnikání v ČR .....	10
1.2 Společnost s ručením omezeným .....	11
1.2.1 Právní úprava s.r.o. ....	11
1.3 Podnikání v zubním lékařství .....	12
1.4 Založení společnosti s ručením omezeným .....	13
1.4.1 Kroky k založení společnosti s ručením omezeným .....	14
1.4.2 Kroky navíc u založení společnosti s ručením omezeným v zubní praxi .....	15
2 PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR .....	15
2.1 Druhy podnikatelských plánů .....	16
2.1.1 Podle aktivity organizace .....	16
2.1.2 Podle životního cyklu výrobků a služeb .....	16
2.1.3 Podle účelu zpracování a využití .....	17
2.2 Business strategie .....	17
2.2.1 Strategie a cíle .....	17
2.2.2 Cíle a jejich funkce .....	18
2.2.3 Strategický cíl a metoda SMART .....	18
2.2.4 Strategické řízení .....	18
2.3 Obsah podnikatelského plánu .....	19
2.3.1 Titulní list .....	20
2.3.2 Obsah .....	20
2.3.3 Shrnutí .....	20
2.3.4 Popis společnosti .....	21
2.3.5 Popis produktu .....	21
2.3.6 Analýza trhu a zákazníků .....	22
2.3.7 Analýza konkurence .....	22
2.3.8 Analýza dodavatelů .....	22
2.3.9 Personální zabezpečení .....	23
2.3.10 Marketingový plán .....	23
2.3.11 Finanční plán .....	24
2.3.13 Přílohy .....	26
2.4 Postup při zpracování podnikatelského plánu .....	26

2.4.1 Analýza .....	26
2.4.2 Analýza nadřazené strategie .....	27
2.4.3 SLEPT analýza .....	27
2.4.4 Porterova analýza pěti sil .....	28
2.4.5 Analýza zákazníků .....	28
2.4.6 Analýza konkurence .....	29
2.4.7 BCG matice.....	29
2.4.8 SWOT analýza .....	30
<i>Praktická část</i> .....	32
3 Úvod k praktické části .....	32
3.1 Shrnutí.....	32
3.2 Popis firmy.....	32
3.2.1 Dosavadní činnost.....	32
3.2.2 Podnikatelské cíle XDENT .....	33
3.2.3 Forma podnikání .....	33
3.2.4 Změna právní formy podnikání .....	34
3.3 Popis poskytovaných služeb .....	34
3.3.1 Implantologie .....	34
3.3.2 Záchovná stomatologie a komplexnost.....	35
3.3.3 Analýza služeb .....	35
3.4 Analýza trhu a zákazníků.....	36
3.4.2 Cílový zákazník .....	36
3.4.1 Cílový trh .....	37
3.4.3 SLEPT analýza .....	37
3.5 Konkurenční výhoda.....	39
3.6 Legislativní požadavky .....	39
3.7 Analýza dodavatelů.....	40
3.7 Personální zabezpečení .....	42
3.8 Marketingový plán .....	42
3.8.1 Cena .....	43
3.7.2 Místo .....	44
3.7.3 Propagace.....	44
3.9 Finanční analýza .....	46
3.9.1 Jednorázové náklady.....	46
3.9.2 Provozní náklady .....	47

3.9.3 Celkové náklady .....	48
3.9.4 Výnosy .....	48
3.9.5 Zisk .....	51
3.9.6 Tabulka rentability 3D rentgenu .....	52
3.10 Hodnocení rizik.....	55
3.11 Konečné shrnutí podnikatelského záměru .....	56
3.11.1 Silné stránky .....	56
3.11.2 Slabé stránky.....	56
3.11.3 Příležitosti .....	57
3.11.4 Hrozby .....	57
ZÁVĚR .....	59
LITERATURA A PRAMENY .....	60
ZÁKONY.....	62
INTERNETOVÉ ZDROJE.....	63
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	64
SEZNAM TABULEK .....	65
SEZNAM PŘÍLOH.....	66
ANOTACE .....	67



# ÚVOD

Cílem práce je vytvořit podnikatelský záměr k založení společnosti s ručením omezeným pro zubní praxi. Tato práce je rozdělena na dvě hlavní části, a to teoretickou a praktickou. V teoretické části budou uvedeny obecné pojmy a teorie, které jsou vyvozené z odborné literatury a článků. Obecně se teoretická část bude zabývat podnikáním v zubní praxi a také podnikatelským záměrem. Nejdříve bude vysvětlen pojem podnikání a přístupu k podnikání vzhledem k různým vědním disciplínám. Také bude uvedeno, jaké právní formy podnikání v České republice existují, hlavně s přihlédnutím na společnost s ručením omezeným. U té bude popsána její právní úprava a změny v legislativě, které nastaly v posledním čase. Podnikání v zubním lékařství má svá specifika a pro výkon této profese jsou vymezeny určité podmínky, které zde budou vysvětleny. Uveden bude i postup založení a vzniku společnosti s ručením omezeným s přihlédnutím na dodatečný postup při založení takovéto společnosti v zubní praxi. Ke krokům navíc patří získání oprávnění k poskytování zdravotních služeb a sepsání nových smluv se zdravotními pojišťovnami.

Jako další bude zpracován podnikatelský záměr. Vysvětleno bude, k jakému účelu slouží a jaké druhy business plánu existují. Druhy podnikatelského záměru budou členěny dle aktivity organizace, dle životního cyklu výrobků a služeb a také podle účelu zpracování a využití v praxi. Nedílnou součástí podnikatelského záměru je i business strategie firmy a její cíle, proto zde bude vysvětleno, co tyto pojmy znamenají a jakým způsobem lze určit strategický cíl firmy. Podnikatelský záměr má také doporučenou strukturu neboli obsah, který bude podrobně vysvětlen. Mezi částí, které by se v podnikatelském záměru měly objevit patří titulní strana, obsah, shrnutí, popis společnosti, popis výrobku nebo služby, analýza trhu a zákazníků, analýza konkurence, analýza dodavatelů, personální zabezpečení, marketingový plán, finanční plán a případně i přílohy. Na závěr bude popsán postup zpracování podnikatelského záměru, což znamená že budou určeny kroky, které je třeba postupně vykonat k jeho vytvoření. Tato kapitola bude také podrobně popisovat různé analýzy a metody které lze při zpracování podnikatelského záměru využít. Praktická část této práce bude navazovat na teoretickou část. Bude vytvořen konkrétní podnikatelský plán spolu se všemi souvisejícími analýzami. Tento podnikatelský plán se bude týkat založení zdravotního střediska pro poskytování stomatologických služeb v Třinci se specializací na implantologické služby. S tímto konkrétním podnikatelským plánem se váže i změna právní formy podnikání. Proto se porovná společnost s ručením omezeným s podnikáním zubních lékařů jako fyzických osob a uvede se výhody a nevýhody těchto forem podnikání v zubní praxi. Následně bude uveden proces

založení této společnosti. Tento konkrétní podnikatelský plán bude mít strukturu, která byla uvedena v teoretické části a také bude obsahovat různé analýzy jako třeba SWOT analýzu, která na závěr bude hodnotit celý podnikatelský záměr.

Pro zpracování této bakalářské práce jsou použity různé metody. Jednou z nich je třeba analýza, která se objevuje jako součást podnikatelského záměru. K těmto analýzám patří analýza konkurence, analýza trhu a zákazníků, analýza dodavatelů, SWOT analýza, Porterova analýza pěti sil, PESTLE analýza a další. Další metodou je i komparace, jinak porovnání. Ta se třeba objevuje u porovnávání dvou forem podnikání, a to u porovnání podnikání jako fyzické osoby a společnosti s ručením omezeným. Dále se také objevuje metoda abstrakce, syntéza, metoda dedukce, deskripce a také základní matematické metody, které jsou použity v kalkulacích finančního plánu.

## ***Teoretická část***

Teoretická část této bakalářské práce bude obsahovat dvě hlavní kapitoly, které se budou zabývat teorií. První bude věnována teorii podnikání a práva, které souvisí s podnikáním v zubní praxi a se společnostmi s ručením omezeným. Budou uvedeny různé právní formy podnikání v České republice, právní úprava společnosti s ručením omezeným a specifika podnikání v zubním lékařství. Na závěr první kapitoly bude popsán postup pro založení společnosti s ručením omezeným s přihlédnutím i na další kroky, které je potřeba vykonat k založení společnosti poskytující stomatologické služby. V druhé kapitole bude popsán podnikatelský záměr, jeho účel a struktura. Uvedena bude i teorie strategie zpracování podnikatelských cílů. V poslední podkapitole bude uveden postup tvorby podnikatelského záměru a analýzy, které se při jeho tvorbě provádějí.

## **1 PODNIKÁNÍ**

Definice podnikání vyplývá z Nového občanského zákoníku. Podnikáním je soustavná samostatná činnost za účelem dosažení zisku.<sup>1</sup> Podnikatelem je pak osoba, která samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku.<sup>2</sup> K podnikání lze ale přistoupit i z pohledu jiných vědních disciplín. Na základě výzkumu se tudíž lze setkat se třemi základními pojmy podnikání:<sup>3</sup>

- podnikání jako proces přidání, kde je smyslem vytvoření nové hodnoty,
- podnikání jako životní přístup (podnikavost),
- podnikání jako hodnotová orientace, představuje strukturu hodnot a postojů.

### **1.1 Právní formy podnikání v ČR**

Právní formy podnikání v České republice lze rozdělit do dvou skupin, a to podnikání fyzických osob a podnikání právnických osob.

Fyzická osoba se při podnikání přímo angažuje do podnikatelských aktivit. V některých případech osoba musí být odborně vzdělaná nebo musí mít příslušnou rekvalifikaci. Dalším

---

<sup>1</sup> Srov. VEBER, J., *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, s. 255.

<sup>2</sup> Zákon č. 89/2012 Sb., *Občanský zákoník. § 420 – odst. 1 – OSOBY, Podnikatel, v aktuálním znění*. [online]. © AION CS 2010-2018 [cit. 31. 5. 2018]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89#p420-1>

<sup>3</sup> Srov. SRPOVÁ, J. a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*, s. 19

specifikem je to, že podnikatelé za své závazky ručí celým svým osobním majetkem a to neomezeně. Plusem je, že tato forma podnikání není tak moc administrativně náročná a nevyžaduje počáteční kapitál. Osobou, která podniká jako fyzická osoba je:<sup>4</sup>

- osoba podnikající na základě živnostenského oprávnění (živnostenský list),
- osoba dobrovolně zapsaná v obchodním rejstříku,
- osoba podnikající na základě jiného oprávnění podle zvláštních předpisů (např. lékaři, stomatologové, notáři),
- soukromě hospodařící zemědělci zapsáni v evidenci podle zvláštního předpisu.

Právnícké osoby jsou charakteristické tím, že musí být zapsány do obchodního rejstříku.

Podnikající právnícké osoby se člení na následující:

- osobní společnosti (veřejná obchodní společnost a komanditní společnost),
- kapitálové společnosti (společnost s ručením omezeným a akciová společnost),
- družstva.

## 1.2 Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným je právní forma, která se často vyskytuje u společností v České republice. Je oblíbená zejména díky nízkému základnímu kapitálu, který začíná u 1 Kč a také díky tomu, že obsahuje i prvky osobní společnosti, čímž je alternativou pro mnoho osob, které podnikají na živnostenský list.<sup>5</sup> Je to také nejjednodušší forma kapitálové společnosti.

### 1.2.1 Právní úprava s.r.o.

Do 1. ledna 2014 byly společnosti s ručením omezeným upravovány obchodním zákoníkem, který byl v souladu s rekodifikací zrušen, a tedy od tohoto data platí nová právní úprava obchodních společností a družstev.<sup>6</sup> Společnost s ručením omezeným je teď nově upravována zejména zákonem o obchodních korporacích v obecné právní úpravě obchodních korporací zejména § 1-94 a následně ve speciální právní úpravě s.r.o. zejména § 132-242. Dále je upravována i občanským zákoníkem, zejména § 118-209, kde je upravována právní osobnost právnícké osoby, vznik a ustavení právnícké osoby, sídlo a účel právnícké osoby, orgány, jednání za právníckou osobu, přeměna právnícké osoby, zrušení a zánik právnícké osoby. Společnosti s ručením omezeným se také týká zákon o přeměnách obchodních společností

---

<sup>4</sup> Srov. ŠIMAN, J., *Financování podnikatelských subjektů. Teorie pro praxi*, s. 34.

<sup>5</sup> Srov. VYCHOPEŇ, J. *Společnost s ručením omezeným z účetního a daňového pohledu*, s. 20

<sup>6</sup> Srov. tamtéž s. 19

a družstev. Vzhledem k tomu, že došlo ke změnám, byly všechny společnosti s ručením omezeným vzniklé před koncem roku 2013 povinny upravit své společenské smlouvy a doručit je **do sbírky listin rejstříkového soudu do 30. června 2016**. V tomto termínu také byly povinny uzpůsobit nové právní úpravě i smlouvy o výkonu funkce a o odměně. Zákonu o obchodních korporacích jako celku se měly podřídít do konce roku 2015. Společnost s ručením omezeným je právnickou osobou, to znamená, že je způsobilá sama právně jednat a také zavazovat se. V České republice může být založena jen podle tuzemského práva. Přesun sídla zahraniční společnosti do ČR, jde jen v případě, jestli to umožní mezinárodní smlouva, která je vyhlášena ve sbírce zákonů nebo ve sbírce mezinárodních smluv.<sup>7</sup>

### 1.3 Podnikání v zubním lékařství

Poskytovatelem zdravotních služeb se rozumí fyzická nebo právnická osoba, která má oprávnění k poskytování zdravotních služeb podle zákona.<sup>8</sup> Co se týče stomatologů, musí být způsobilí k samostatnému výkonu tohoto zdravotnického povolání. To znamená, že musí být:

- odborně způsobilí – dokončení lékařské fakulty (obor zubní lékařství),
- zdravotně způsobilí,
- bezúhonní – nesmí být pravomocně odsouzen za úmyslný trestný čin k nepodmíněnému trestu odnětí svobody v trvání alespoň 1 roku nebo za trestný čin při poskytování zdravotních služeb.<sup>9</sup>

Po absolvování vysoké školy zubní lékař není povinen absolvovat praxi a hned může vykonávat svojí profesi. Výjimka je jen u specializačních oborů, u kterých je dále nutné vykonávat specializační vzdělávání. K oborům, které podléhají specializačnímu vzdělání patří orální a maxilofaciální chirurg (minimálně 5 let specializačního vzdělávání), ortodoncie (minimálně 3 roky specializačního vzdělávání) a klinický stomatolog (minimálně 4 roky

---

<sup>7</sup> Srov. VYCHOPĚŇ, J. *Společnost s ručením omezeným z účetního a daňového pohledu*, s. 20

<sup>8</sup> Srov. Zákon č. 372/2011 Sb., *O zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách)*, § 2 odst. 1 – ZÁKLADNÍ USTANOVENÍ, v aktuálním znění [online]. © AION CS 2010-2018 [cit. 31. 5. 2018]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-372#p2-1>

<sup>9</sup> Srov. Zákon č. 372/2011 Sb., *O zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách)*, § 13 odst. 1 – OBECNÉ PODNÍMKY POSKYTOVÁNÍ ZDRAVOTNÍCH SLUŽEB, v aktuálním znění [online]. © AION CS 2010-2018 [cit. 31. 5. 2018]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-372#p13-1>

specializačního vzdělávání).<sup>10</sup> Provozovatel zdravotnického zařízení musí mít oprávnění k poskytování zdravotních služeb. To vydává příslušný krajský úřad, v němž budou poskytovány zdravotní služby. Provozovatel pak získává identifikační číslo zdravotnického zařízení (ve zkratce IČZ).

## 1.4 Založení společnosti s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným lze založit anebo koupit již hotovou tak zvanou ready made společnost. Tyto dva způsoby se charakterizují následujícím:

- **Ready made společnost** - Tato společnost je již založena a zapsána v obchodním rejstříku, ale neprovází obchodní činnost. Výhodou je přeskočení některých zakladatelských procesů a úspora času. V této společnosti si pak lze vybrat předmět podnikání. Ready made společnosti jsou většinou poskytovány na prodej jinými společnostmi, které se jejich vytvářením zabývají. Jednotlivé nabízené ready made společnosti se od sebe můžou lišit výší základního kapitálu, datumem zápisu do obchodního rejstříku a sídlem společnosti. Po koupi takové společnosti, je možnost dále provádět různé změny jako navýšení základního kapitálu, změna názvu společnosti nebo změna sídla společnosti, to vše ale až po zaslání návrhu na změnu těchto údajů v obchodním rejstříku a většinou za určitý poplatek.<sup>11</sup>
- **Založení nové společnosti** – Při procesu založení a zapsání do obchodního rejstříku je přítomný majitel nebo pověřená osoba (po sepsání plné moci k určitým úkonům). Co je určitě výhodou je to, že společnost se od začátku zakládá na míru, takže se určuje název společnosti, výší základního kapitálu, sídlo společnosti a jiná specifika. Proces zakládání s.r.o. v zubní praxi může trvat i několik měsíců, důvodem jsou hlavně čekací lhůty na úřadech.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Srov. Vyhláška č. 185/2009 Sb. o oborech specializačního vzdělávání lékařů, zubních lékařů a farmaceutů a oborech certifikovaných kurzů

<sup>11</sup> Srov. Stálé výhody ready made společností v roce 2016. *MladýPodnikatel.cz* [online]. 2016 [cit. 2018-06-17]. Dostupné z: <https://mladypodnikatel.cz/stale-vyhody-ready-made-spolecnosti-v-roce-2016-t29420>

<sup>12</sup> Srov. KUBÍČKOVÁ, Alice. Založení společnosti s ručením omezeným. *Epravo.cz* [online]. 2014 [cit. 2018-06-17]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/zalozeni-spolecnosti-s-rucenim-omezenym-95950.html>

### 1.4.1 Kroky k založení společnosti s ručením omezeným

Založení společnosti lze rozdělit do několika kroků:

- **Sepsání společenské smlouvy** – Společenská smlouva je dokument, kterým se zakládá společnost a který musí být vyhotovený formou notářského zápisu. Podepsáním této smlouvy je společnost založena, ke vzniku společnosti (termín, kdy je společnost řádně zapsána do obchodního rejstříku) je ale třeba udělat ještě pár kroků. Tato smlouva musí obsahovat:<sup>13</sup> název firmy a sídlo společnosti, určení společníků uvedením firmy nebo názvu a sídla právnické osoby nebo jména a bydliště fyzické osoby, předmět podnikání (činnosti), výši základního kapitálu a výši vkladu každého společníka včetně způsobu a lhůty splácení vkladu, jména a bydliště prvních jednatelů společnosti a způsob, jakým jednají jménem společnosti, jména a bydliště členů první dozorčí rady, pokud se zřizuje, určení správce vkladu a jiné údaje, které vyžaduje zákoník.
- **Složení základního kapitálu** – minimální sazba u s.r.o. je 1 koruna česká, nicméně pro prokázání spolehlivosti firmy se doporučuje stanovit více.<sup>14</sup> Pro složení vkladů se nejčastěji používá nový bankovní účet. Po složení vkladu banka vydá potvrzení, které je nutno doložit do obchodního rejstříku. Po vzniku společnosti pak může společnost s tímto majetkem disponovat.
- **Zřízení živnostenského oprávnění** – k tomu, aby byla společnost zapsána do obchodního rejstříku je nutné doložit i příslušná živnostenská oprávnění.<sup>15</sup>
- **Sepsání návrhu na zápis společnosti do obchodního rejstříku** – Předepsaný formulář návrhu na zápis společnosti do obchodního rejstříku je dostupný online na portálu [www.justice.cz](http://www.justice.cz). Tento formulář je třeba vyplnit a zaslat příslušnému rejstříkovému soudu u kterého je veden obchodní rejstřík včetně s přílohami.<sup>16</sup> K přílohám, které je nutno doložit patří společenská smlouva, oprávnění k podnikatelské činnosti, souhlas s umístěním sídla a doklad o splnění vkladové povinnosti. Za každého jednatele je dále třeba přiložit výpis z Rejstříku trestů, a čestné prohlášení o způsobilosti k právním úkonům

---

<sup>13</sup> Srov. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), § 146 – SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM, v aktuálním znění[online]. © AION CS 2010-2018 [cit. 31. 5. 2018]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90#p146>

<sup>14</sup> Srov. KUBÍČKOVÁ, Alice. Založení společnosti s ručením omezeným. *Epravo.cz* [online]. 2014 [cit. 2018-06-17]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/zalozeni-spolocnosti-s-rucenim-omezenym-95950.html>

<sup>15</sup> Srov. tamtéž

<sup>16</sup> Podání do veřejného rejstříku. *Justice.cz: Veřejný rejstřík a Sbirka listin* [online]. [cit. 2018-06-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/podan>

a splnění podmínek k provozování činnosti. Při zjištění formálních chyb může zaslat rejstříkový soud žádost k doplnění. V případě, kdy rejstříkový soud zapíše společnost do obchodního rejstříku, zašle na adresu sídla společnosti Rozhodnutí o zápisu.

- **Registrace u finančního úřadu** – Důležitým krokem je také registrace společnosti u finančního úřadu, kam daňový subjekt zašle přihlášku k registraci.<sup>17</sup>

#### 1.4.2 Kroky navíc u založení společnosti s ručením omezeným v zubní praxi

Ve společnostech zaměřujících se na zdravotní služby, v toto případě na stomatologickou péči, je třeba udělat ještě nějaké další kroky k řádnému provozování firmy. K těmto krokům patří:

- **Získání oprávnění k poskytování zdravotních služeb** – k poskytování zdravotních služeb je třeba mít oprávnění. Aby firma mohla získat toto oprávnění, musí zaslat Žádost o oprávnění k poskytování zdravotních služeb příslušnému krajskému úřadu. Příslušný krajský úřad je ten, v jehož obvodu se zdravotnické zařízení nachází.<sup>18</sup>
- **Nové smlouvy se zdravotními pojišťovnami** – u zdravotních pojišťoven je třeba vyjednat nové smlouvy o poskytování a úhradě hrazených služeb. Pojišťovny budou požadovat doložení splnění požadavků odborné a specializované způsobilosti.<sup>19</sup>

## 2 PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

Podnikatelský záměr neboli také podnikatelský plán vychází z anglického pojmu business plan. Je to komplexní dokument, který je většinou chápán jako koncepce budovaného podniku, či jeho části, v písemné podobě.<sup>20</sup> Jeho úkolem je vytyčení cílů daného podniku a dále způsobu a prostředků k jejich naplnění. Podnikatelský plán, jako komplex dokumentů a analýz, je aplikovatelný v organizaci i mimo ni. Často je přizpůsobený ke speciálním potřebám, podle toho, k jakým cílům poslouží. Je také přizpůsobený vzorům různých institucí, jako jsou banky,

---

<sup>17</sup> Srov. Registrace – zahájení podnikání. *Finanční správa* [online]. 2016 [cit. 2018-06-17]. Dostupné z: <http://www.financnisprava.cz/cs/dane/danovy-system-cr/postup-v-danovem-rizeni/registrace-zahajeni-podnikani>

<sup>18</sup> Srov. Formuláře pro poskytovatele zdravotních služeb. *Moravskoslezský kraj: Zdravotnictví* [online]. [cit. 2018-06-01]. Dostupné z: <https://www.msk.cz/cz/zdravotnictvi/formulare-pro-poskytovatele-zdravotnich-sluzeb-89105>

<sup>19</sup> Srov. Postup při uzavírání smluv s poskytovateli zdravotních služeb v oboru zubního lékařství. *Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky* [online]. [cit. 2018-06-17]. Dostupné z: [https://prod-publicweb-media.azureedge.net/media/Default/dokumenty/smlouvy/stomatologove/stomatologove\\_-\\_postup\\_uzavreni\\_smlouvy.pdf](https://prod-publicweb-media.azureedge.net/media/Default/dokumenty/smlouvy/stomatologove/stomatologove_-_postup_uzavreni_smlouvy.pdf)

<sup>20</sup> Srov. ČERVENÝ, R., *Business plán: krok za krokem*, s. 31



úřady a instituce poskytující dotace. Proto může mít různé formy a být různě obsáhlý. Je významný při získávání potřebných finančních zdrojů a často je vyžadován k předložení, aby přesvědčil banku či investora k poskytnutí potřebných finančních prostředků na realizaci podnikání. Má přesvědčit o reálnosti a úspěchu podnikání v krátkodobém a dlouhodobém hledisku. Nejčastěji je vytvářen před samotným vznikem podnikatelské činnosti a dává konkrétní podobu představám o zamýšleném podnikání. Zpracovávají ho i existující firmy v momentě, kdy chystají určité změny, chtějí rozšířit své podnikání nebo ho také chtějí utlumit. Je vytvářen vedením firmy, speciálním oddílem nebo také pomocí odborníků a konzultantů.

## 2.1 Druhy podnikatelských plánů

Strategie podnikatelského plánu by měla reflektovat předpoklady pro podnikání. Ta vyplývají z vnějšího prostředí, momentální vnitřní situace a z fáze životního cyklu organizace. Na počátku je důležité promyslet, v čem spočívá podnikatelská činnost a jaká je její hodnota pro zákazníky. Je třeba určit všechny silné stránky přednosti pro tuto oblast podnikání a určit, jestli jsou dostatečné a aplikovatelné. Také je nutné promyslet jaký je konkrétní trh pro danou oblast podnikání v současnosti i v budoucnosti. Na základě těchto parametrů pak můžeme rozlišovat různé druhy business plánů.<sup>21</sup>

### 2.1.1 Podle aktivity organizace

Zde se určuje aktivity podle hodnototvorného řetězce. Můžeme vymezit logistiku, vlastní výrobu, distribuci výrobků a produktů služeb a poskytování služeb. Každá z těchto kategorií má jiné nároky a omezení, které předurčují požadavky na pracovní sílu, kvalifikace, míru majetku k provozování aktivit, finanční prostředky atd.<sup>22</sup>

### 2.1.2 Podle životního cyklu výrobků a služeb

Toto rozdělení bere v potaz fáze životního cyklu firmy, výrobků a služeb. Životní cyklus firmy podléhá jakési hybné síle trhu a jejím největším faktorem je zákazník. Spojuje se i s řadou jiných faktorů jako nasycenost trhu nebo vyspělost trhu.<sup>23</sup> Tento cyklus má pět fází:<sup>24</sup>

- **Zavedení/založení** (Introduction) – toto je první fáze, ve které firma nebo produkt vzniká,

---

<sup>21</sup> Srov. ČERVENÝ, R., *Business plán: krok za krokem*, s. 3

<sup>22</sup> Srov. tamtéž, s. 4

<sup>23</sup> Srov. tamtéž, s. 5

<sup>24</sup> Srov. Slavík J., *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby.*, s. 19

- **Růst** (Growth) – firma nebo produkt roste a vyvíjí se, ale zatím nevykazuje zisk, trh začíná projevovat zájem o nový produkt,
- **Zralost** (Maturity) – tady dochází k bodu zvratu a příjmy začínají převyšovat výdaje, tempo růstu se zpomaluje, charakteristický pro tuto fázi je velký konkurenční boj dodavatelů,
- **Pokles** (Decline) – firma nebo produkt začíná být ztrátový, důvodem může být silný konkurenční boj nebo zastaralý výrobek,
- **Zánik** (Disapperance) – není už pro firmu výnosné tento produkt vyrábět a dochází k zániku, může ale dojít k nějaké inovaci nebo vytvoření vylepšeného produktu a cyklus se začíná zase opakovat.

Business plán tak může být vytvářen v každé z těchto fází a podle toho také bude specifický.

### 1.1.3 Podle účelu zpracování a využití

Business plán může být sestavován z hlediska různých motivů a využití. Ty lze uspořádat do těchto kategorií:<sup>25</sup>

- pro existující firmu, organizaci nebo podnikatele,
- k získání partnera pro podnikání,
- k získání potřebných financí.

## 2.2 Business strategie

Podnikatelský záměr je možné také použít ve smyslu business strategie. Tento přístup k tvoření podnikatelského záměru vychází ze základních nástrojů strategického řízení. Podnikatelský záměr se skládá z mnoha analýz a dalších nástrojů, které pomáhají určit nebo lépe specifikovat cíle podnikání. Strategie pak vyjadřuje cestu, kterou se těchto cílů dosáhne. Podnikatelský plán lze tedy také chápat jako nástroj k určení business strategie podniku.<sup>26</sup>

### 2.2.1 Strategie a cíle

Je důležité vědět co samotný pojem strategie znamená. Je to vypracovaný dlouhodobý plán k dosažení určitého cíle nebo více cílů. Předurčuje budoucí činnost podniku a vytyčuje cesty k naplnění strategických cílů.<sup>27</sup> V organizacích je to výstup strategického řízení. Při tvorbě

---

<sup>25</sup> Srov. ČERVENÝ, R., *Business plán: krok za krokem*, s. 8

<sup>26</sup> Srov. tamtéž s. 18

<sup>27</sup> Srov. tamtéž s. 16

podnikatelského plánu by se měla vytvořit jedna hlavní strategie, která bude určovat směr organizace. Ta pak může mít další podřízené strategie. Strategické cíle by měly dodržovat pravidlo SMART.

### 2.2.2 Cíle a jejich funkce

Hlavním posláním podniku je vyrábět, distribuovat a poskytovat služby a toto vše se odehrává s nějakým cílem. Tento cíl lze rozumět jako stav nebo výsledek, kterého má podnik dosáhnout. Cílem může být třeba maximalizace zisku, maximalizace tržní ceny akcií nebo maximalizace hodnoty podniku. Cíle se liší u velkých a malých společností. Ve velkých společnostech uskutečňují primární cíl podniku manažeři, kteří maximalizují hodnotu podniku pro vlastníky (shareholder value) za existence cílů dalších zájmových skupin. V malé firmě je obvykle vlastnictví spojeno i s řízením, a tak je vlastník firmy zainteresován na růstu její hodnoty.<sup>28</sup>

### 2.2.3 Strategický cíl a metoda SMART

Strategické cíle by měly dodržovat pravidlo SMART. Pravidlo SMART je technikou k navrhování cílů a je také prvním krokem k účinnému dosažení cílů. Tato definice pomáhá dosáhnout úspěchu jak v obchodním, tak v osobním životě. Při zahájení jakéhokoliv projektu je proto důležité uvážit, zda jsou cíle shodné s metodou SMART.

SMART je akronymem následujících anglických slov:<sup>29</sup>

- **S - Specific** – specifické, konkrétní cíle,
- **M - Measurable** – měřitelné cíle,
- **A - Achievable/Acceptable** – dosažitelné/přijatelné,
- **R - Realistic/Relevant** – realistické/relevantní (vzhledem ke zdrojům),
- **T - Time Specific/Trackable** – časově specifické/sledovatelné.

Specifikovaný strategický cíl by měl proto dodržovat všechny tyto body, to znamená že má být specifický, měřitelný, dosažitelný, relevantní a sledovatelný v čase.

### 2.2.4 Strategické řízení

Strategické řízení zahrnuje aktivity plánování a řízení dlouhodobého rozvoje firmy. Je uskutečňováno top manažery nebo vlastníky podniku. Strategické řízení zahrnuje aktivity

---

<sup>28</sup> Srov. SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 6., přeprac. a dopl. vyd. s. 61

<sup>29</sup> Srov. ČERVENÝ, R., *Business plán: krok za krokem*, s. 16

zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji.<sup>30</sup> Také zahrnuje aktivity, které udržují soulad mezi podnikem a prostředím, v němž podnik existuje. Řešení strategického rozhodování jsou v mnoha případech důvěrná, protože představují určité know-how manažerů. Úkolem je nejen vytyčit strategii ale i následně kontrolovat její průběh a realizaci. Na strategii hierarchicky navazují další dvě úrovně řízení, a to taktická a operativní. Strategická úroveň určuje cíle a úkoly taktické úrovně a ta je dále přenáší do operativní úrovně.<sup>31</sup> Tyto úrovně se liší i časovým horizontem. U strategického řízení se uvažuje o letech u operativního řízení se uvažuje o dnech a někdy i o kratších časových úsecích. Taktická a operativní úroveň jsou specifické tím, že je doprovázejí unikátní situace, které lze obtížně předvídat a řešení těchto situací často nelze formalizovat.

### 2.3 Obsah podnikatelského plánu

Obsah neboli také struktura podnikatelského plánu se liší od jeho účelu vytvoření. Rozsah a struktura plánu může být jiná v závislosti od konkrétního podnikání a jeho zvláštností a také se může poměrně lišit při sestavování pro interní nebo externí použití. Doporučené struktury podnikatelských plánů se objevují v návodných metodikách žádostí o úvěr nebo v projektových příručkách dotačních žádostí.<sup>32</sup> Podnikatelské plány se často také doplňují nebo přizpůsobují požadavkům investora a mohou mít ve finální podobě i několik verzí. V této kapitole bude uveden nejčastěji zpracovávaný obsah podnikatelského plánu, který by měl mít následující strukturu:<sup>33</sup>

- *titulní list,*
- *obsah,*
- *shrnutí,*
- *popis firmy,*
- *charakteristika produktu,*
- *analýza trhu a zákazníků,*
- *analýza konkurence,*

---

<sup>30</sup> Srov. HANZELKOVÁ, A., Miloslav KERKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*, s. 4

<sup>31</sup> Srov. tamtéž s. 5

<sup>32</sup> Srov. SVOBODOVÁ, I. a Michal ANDERA. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. s. 70

<sup>33</sup> Srov. tamtéž s. 71

- *analýza dodavatelů,*
- *personální zabezpečení,*
- *marketingový plán,*
- *finanční plán,*
- *analýza rizik,*
- *vyhodnocení projektu,*
- *přílohy.*

### **2.3.1 Titulní list**

Dle jednotlivých autorů je titulní list je první stranou podnikatelského plánu a měl by obsahovat identifikační údaje o daném podniku. Mezi tyto údaje patří:<sup>34</sup>

- název a sídlo společnosti,
- předmět podnikání,
- kontaktní údaje (jméno kontaktní osoby, telefonní číslo, mailová adresa),
- popřípadě logo firmy.

### **2.3.2 Obsah**

Obsah by měl být zvláště u obsáhlejších podnikatelských plánů samozřejmostí. Umožňuje rychle se orientovat a vyhledávat v daném dokumentu. Po sestavení podnikatelského záměru a v momentě kdy budou známy čísla stránek se přechází zpět na začátek a vkládá se příslušné číslo stránky vedle každé položky.<sup>35</sup> V elektronické podobě lze použít také funkci automatického generování obsahu. Je to část, která by neměla být opomíjená kvůli své praktičnosti.

### **2.3.3 Shrnutí**

Úvodní shrnutí je důležitá část, která sděluje všechny podstatné informace a nabízí náhled ohledně podnikatelského plánu. Mělo by být stručné, poutavé a předávat skutečně jen ty nejdůležitější informace, které následně v dalších částech podnikatelského plánu budou dopodrobna vysvětleny. Na základě shrnutí si po jeho přečtení čtenář vytváří první dojem ohledně celého podnikatelského plánu.<sup>36</sup> Rozsah shrnutí závisí na velikosti celého

---

<sup>34</sup> SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. s. 15

<sup>35</sup> MCKEEVER, Mike P. *How to write a business plan. 11th ed.*, s 166

<sup>36</sup> Srov. SVOBODOVÁ, I. a Michal ANDERA. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. s. 74

podnikatelského plánu a také cílové skupině čtenářů. Je třeba běžnější, že ve vyspělých zemích rozsah shrnutí nepřekračuje jednu stranu, a to z toho důvodu, že větší rozsah by nezaujal potenciální investory. Většina souhrnů má ale minimálně 2 strany a zpravidla nepřekračuje 7 stran.

### **1.3.4 Popis společnosti**

Tato část přináší podrobný popis společnosti, definuje její cíle, strategii a základní ideu podnikání.

U existujících společností se zde popisuje její dosavadní činnost. Ta by měla být zaznamenána aspoň 3 roky zpětně. Měla by být uvedena hlavní myšlenka předmětu podnikání, podnět k založení společnosti, charakteristika produktů nebo služeb, popis stávajících dodavatelů a odběratelů, konkurenční výhody, datum založení společnosti, změny právní formy podnikání, změny ve vedení společnosti, vstup investora, popis dosažených úspěchů aj.

U společností, které mají teprve vzniknout, se zde uvádí původ podnikatelské myšlenky, cíle podnikání, strategie, kterou bude dosaženo těchto cílů a obecná vize podnikání. Cíle by měly splňovat podmínky metody SMART a také by měly být formulovány tak, aby zaujaly budoucí investory. Dále u společností, které mají teprve vzniknout je významné seznámit se a uvést všechny legislativní požadavky, které souvisí s výrobou a uváděním produktu na trh. Často se jedná o splnění hygienických požadavků, požárních a bezpečnostních předpisů, stanovení kvalifikačních podmínek, získání licencí, koncesí apod.<sup>37</sup>

V této kapitole je vhodné uvést již vybranou právní formu podnikání, popsat její specifika a náležitosti.

### **2.3.5 Popis produktu**

V této části podnikatelského plánu se charakterizuje produkt, který je předmětem podnikání. Nejdříve se uvádí krátký popis, který je důležité, aby byl jasně specifikovaný a snadný k pochopení. Při tvorbě popisu se doporučuje dát ho přečíst osobě, která o něm nic neví a zjistit, jestli tuto definici produktu chápe stejně jako její tvůrce. Po krátkém popisu následuje detailnější charakteristika produktu. Zde se uvádí detailní vlastnosti produktu a jaký je jeho užitek. Tento popis je vhodné obohatit fotografií, výkresem nebo jinou vizuální formou produktu. Je doporučeno nastínit všechny podstatné technické funkce produktu, ale není třeba uvádět všechny technické podrobnosti. Dalším důležitým bodem je popis výjimečnosti

---

<sup>37</sup> Srov. SVOBODOVÁ, I. a Michal ANDERA. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. s. 77

produktu, čím se bude lišit od ostatních a v čem bude lepší. Pro tuto část lze zvolit i srovnávací tabulku, která porovná tento produkt s produktem konkurence. Pro tento produkt může být konkurenční výhodou následující:<sup>38</sup>

- cena,
- kvalita,
- značka,
- doplňující servis,
- individuální přístup, personalizovaný produkt,
- míra inovativnosti.

### **2.3.6 Analýza trhu a zákazníků**

Na podnik působí zvenčí různé faktory, které se vyskytují v podobě příležitostí a hrozeb. Pro podnik je důležité, aby byl s těmito vlivy seznámen a co nejlépe je uměl předvídat. Budoucím investorům je důležité prokázat, že pro daný produkt existuje trh, je dostatečně velký a má velkou kupní sílu. Díky analýze trhu a zákazníka investor může zjistit, jestli daná firma má potenciál generovat zisk. V této části se popisuje cílového zákazníka a jeho konkrétní a individuální potřeby. Dává větší smysl oslovovat pouze konkrétní skupinu lidí namísto nespécifikované masy. U popisování cílového zákazníka je vhodné být co nejvíce konkrétní a osobní. Přihlíží se na věk, vzdělání, povolání, příjem, koníčky, rodinný stav, oblíbené knihy atd.<sup>39</sup>

### **2.3.7 Analýza konkurence**

Tato část podnikatelského plánu je významná z toho důvodu, že umožní najít příležitosti pro identifikaci a rozvoj konkurenční výhody. Analýza konkurence je ovlivněna přímo trhem. Umožní zjistit, jak velká je koncentrace konkurence a jak často konkurenční prostředí je třeba sledovat.<sup>40</sup>

### **2.3.8 Analýza dodavatelů**

V této části podnikatelského záměru se analyzuje vstupy do společnosti. Je doporučeno tuto analýzu zpracovávat v tabulce se seznamem vstupů a jejich cenou. Všechny tyto vstupy

---

<sup>38</sup> Srov. SVOBODOVÁ, I. a Michal ANDERA. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. s. 78

<sup>39</sup> MCKEEVER, Mike P. *How to write a business plan. 11th ed.*, s. 143

<sup>40</sup> Srov. SVOBODOVÁ, I. a Michal ANDERA. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. s. 87

představují budoucí náklady, proto je třeba, aby se na žádné z nich nezapomnělo, to by později znamenalo chybné sestavení finančního plánu z důvodu podcenění nákladů.<sup>41</sup>

### 2.3.9 Personální zabezpečení

Organizační a personální struktura firmy je důležitou částí podnikání. Lidský kapitál je velice významnou složkou a je vhodné mít promyšlené, jak tato struktura bude vypadat. Pro přehlednost lze zase použít formu tabulky. V této části se uvádí nejen pozice a počet zaměstnanců ale i mzdové a personální náklady.<sup>42</sup>

### 2.3.10 Marketingový plán

Dobrá marketingová koncepce určuje míru úspěchu podnikatelského záměru. K její vytvoření se nejčastěji používá marketingový mix. Ten nabízí optimální kombinaci všech marketingových složek tak, aby firmy mohly realizovat své cíle jako například zisk, objem prodeje, podíl na trhu, návratnost investic apod. Marketingový mix je seskupen do čtyř prvků tak zvaných 4P. K těm patří Product (produkt), Price (cena), Place (místo), Promotion (propagace).<sup>43</sup> V následující tabulce jsou charakterizovány prvky 4P, které lze použít při tvorbě konkrétního marketingového mixu.

Tab. 1 - Prvky 4P

Prvky 4P			
Produkt	Cena	Místo	Propagace
Design	Maloobchodní	Speciální nabídky	Strategie
Technika	Velkoobchod	Potvrzení	Cenové strategie
Účelnost	Internet	Reklamní	Penetrace
Hodnota	Přímý prodej	Uživatelské testy	Psychologický
Kvalita	Peer to peer	Přímá zásilka	aspekt
Obal	Více kanálů	Letáky / plakáty	Cost-plus metoda
Branding		Dárky zdarma	
Záruka		Soutěže	
		Joint ventures	

Zdroj: vlastní zpracování dle SINGH, M.,  
Marketing Mix of 4P'S for Competitive

<sup>41</sup> Srov. SVOBODOVÁ, I. a Michal ANDERA. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. s. 90

<sup>42</sup> Srov. tamtéž s. 91

<sup>43</sup> Srov. SINGH, M., *Marketing Mix of 4P'S for Competitive*. s. 40



Popis produktu byl proveden už v minulé části podnikatelského záměru, takže není nutné tuto část podnikatelského záměru zase opakovat.

Cenu produktu lze určit několika způsoby. Mezi tyto způsoby patří:

- **nákladová** – nejrealističtější způsob stanovení ceny, v tomto případě se do konečné ceny započítávají veškeré náklady společně s marží, je třeba určit, jak vysoké zisky očekáváme,
- **konkurenční** – je to nejjednodušší způsob stanovení ceny a pomáhá zajistit konkurenceschopnost produktu, sestavuje se podle cen konkurenčních produktů, objevuje se riziko, že tato cena nebude přinášet zisk,
- **poptávková nebo zákaznická** – tento způsob se používá u nového druhu produktu, inovativního produktu nebo produktu který má nějakou další přidanou hodnotu navíc, v tomto případě je třeba udělat průzkum trhu a zjistit kolik je zákazník schopný zaplatit.<sup>44</sup>

### 2.3.11 Finanční plán

Finanční plán je nejdůležitější část podnikatelského záměru. Je tvořen z toho důvodu, aby zajistil finanční smysl podnikatelského plánu, tak aby podnikání generovalo zisk. Určuje potřebné finanční zdroje pro uskutečnění podnikatelského záměru a také aby byl podnikatelský záměr dlouhodobě udržitelný.<sup>45</sup> Finanční plán pomáhá převést do čísel předešlé kapitoly podnikatelského záměru a z toho následně můžeme určit, zda se podnikání oplatí realizovat. Finanční plán také slouží potenciálním investorům k tomu, aby zjistili, kolik finančních prostředků je třeba, na co se použijí a jaká je jejich rentabilita. Z předešlých kapitol lze určit jaké jsou výdaje (externí, personální, marketingový rozpočet). Také lze určit jaký je odhad příjmů, a to vynásobením prodejní ceny a množstvím prodaného zboží. Co je třeba dále určit jsou zdroje krytí, které se vkládají do podnikání. Všechny tyto věci by se měly sestavovat pro období 3-5 let. Zdrojem informací pro finanční analýzu jsou nejčastěji účetní výkazy.<sup>46</sup> Dále je také vhodné vytvořit optimistický, realistický a pesimistický scénář těchto výpočtů, a to z toho důvodu, že mnoho dat je jenom odhadem tvůrce podnikatelského záměru. Optimistický scénář je ten, kdy poptávka je vysoká, ceny také a náklady jsou nízké. Realistický je ten, se kterým teď pracujeme. Pesimistický scénář je, když poptávka je nízká, ceny jsou nízké a náklady jsou vysoké. V některých případech lze vytvořit jen dva scénáře, a to optimistický a pesimistický

---

<sup>44</sup> Srov. SVOBODOVÁ, I. a Michal ANDERA. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. s. 94

<sup>45</sup> Srov. ČERVENÝ, R., *Business plán: krok za krokem*, s. 152

<sup>46</sup> Srov. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. s. 21

s tím, že realistický se bude pohybovat někde mezi těmito hodnotami.<sup>47</sup> Finanční analýza by měla tedy obsahovat:

- **Analýzu nákladů** - u zakladatelského rozpočtu je třeba určit zřizovací výdaje (např. notářské poplatky, zřízení živnosti, bankovní poplatky, poplatky za vložení do obchodního rejstříku), investiční výdaje (všechny výdaje spojené s nemovitostí, autem, stroji apod.) a provozní výdaje.<sup>48</sup>
- **Cashflow** - tato část poskytuje informace o rozdílu mezi příjmy a výdaji.<sup>49</sup> Výkaz cash flow by měl být vytvořen hlavně za první rok ale doporučuje se i za druhý a třetí, který je pro podnik velmi rizikový. Je důležité, aby měsíční cashflow bylo kladné, tak aby podnik byl schopný vyplatit třeba mzdy a odvody.
- **Výkaz zisků a ztrát** - tento výkaz používají právnické osoby, předpisuje jej zákon a sestavuje se jednou ročně. Výsledkem je hospodářský výsledek, který určuje, zda firma je zisková nebo ne.<sup>50</sup>
- **Rozvaha** – tu lze vytvořit již při sestavení zakladatelského rozpočtu. Zachycuje bilanční stav aktiv (majetek) a pasiv (zdroj krytí majetku).<sup>51</sup> Do rozvahy se také začleňuje hospodářský výsledek.
- **Bod zvratu** - pomocí bodu zvratu lze stanovit minimální rozsah činnosti nezbytných k úhradě celkových nákladů podniku, popřípadě rozsah činností pro dosažení požadovaného zisku.<sup>52</sup> Bod zvratu je doporučeno proto spočítat, aby bylo možné zjistit při jakém minimálním objemu začne podnik vydělávat a jestli je schopen vůbec takové množství produkovat.

### 2.3.12 Hodnocení rizik

Pro celkově úspěšný podnikatelský plán je důležité dobře zhodnotit všechna rizika, která mohou vzniknout. Je třeba je nejen identifikovat, ale také je předcházet a eliminovat. Podcenění

---

<sup>47</sup> Srov. SVOBODOVÁ, I. a Michal ANDERA. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. s. 101

<sup>48</sup> Srov. tamtéž s. 96

<sup>49</sup> Srov. KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. S. 47

<sup>50</sup> Srov. tamtéž s. 37

<sup>51</sup> Srov. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. s. 22

<sup>52</sup> Srov. ŠOLJAKOVÁ, Libuše, Jana FIBÍROVÁ a Jaroslav WAGNER. *Manažerské účetnictví I.: případové studie a příklady*, s. 153

této části podnikatelského plánu může vést k zániku podniku. Co se týče potenciálních investorů, ti si ověřují, jestli je tento podnik schopný předvídat rizika, eliminovat je a reagovat na události, které nelze předvídat.

Rizika lze uspořádat do nějakého logického celku třeba pomocí tabulky a roztrždit je podle podobnosti. Roztrždit je lze například na rizika spojená s poptávkou a zákazníky, rizika spojená se zaměstnanci, vnější rizika apod.<sup>53</sup> Aby tato rizika byla snížena je třeba pravidelně provádět monitoring všech oblastí ve kterých se může riziko objevit. Snížit riziko lze také sjednáním vhodného pojištění, které zajistí větší finanční stabilitu.

### **2.3.13 Přílohy**

Přílohami lze doplnit kapitoly podnikatelského záměru o detailnější informace a pomáhá více přiblížit dané téma. Tyto informace už nejsou tak podstatné, ale doplňují dříve uvedené. Přílohami mohou být životopisy, fotografie a výkresy výrobku, výsledky průzkumu trhu, vyjádření úřadů a jiných orgánů, propagační materiály apod.<sup>54</sup>

## **2.4 Postup při zpracování podnikatelského plánu**

Při zpracování podnikatelského plánu se uskutečňuje sekvence kroků, aby byl tento plán efektivně zpracován. Je důležité ověřit reálnost a životaschopnost podnikatelského záměru.<sup>55</sup> Proto je doporučena logická sekvence kroků na základě strategického plánování:

- vykonání analýz,
- formulace business plánu,
- formulace strategie,
- implementace všech plánů,
- následná kontrola.

### **2.4.1 Analýza**

Analýza je nástrojem, který pomáhá zmapovat a vyhodnotit všechny faktory, které mají vliv na budoucí podnikání. Je to krok, který by měl být uskutečněn před samotnou formulací podnikatelské strategie. Kvůli získání kompletních informací se doporučuje zpracovat více analýz. Díky tomu se zmenší riziko, že bude opomenuta podstatná oblast podnikatelské

---

<sup>53</sup> Srov. SVOBODOVÁ, I. a Michal ANDERA. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. S. 101

<sup>54</sup> Srov. tamtéž s. 104

<sup>55</sup> Srov. SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. s.15

strategie. Časový horizont fáze predikce a analýzy by měl být shodný s časovým horizontem formulované strategie.<sup>56</sup>

#### 2.4.2 Analýza nadřazené strategie

Analýza nadřazené strategie jinak také zvaná analýza nadřazeného patra pomáhá zjistit, jaké mantinely a směry vymezuje nadřazená úroveň strategického řízení pro formulovanou business strategii.<sup>57</sup>

#### 2.4.3 SLEPT analýza

SLEPT analýza označovaná také jako PESTLE analyzuje okolní prostředí organizace. Každá organizace musí identifikovat v rámci vnějšího prostředí faktory, které by mohly mít vliv na fungování této organizace.<sup>58</sup> Tato analýza vymezuje pět faktorů působících na společnost. U této analýzy je důležité identifikovat tyto faktory, posoudit, jak do té doby působily a následně predikovat jejich budoucí působení.<sup>59</sup> Také je vhodné určit, zda se jedná o hrozbu anebo o příležitost. Tyto faktory jsou:

- **sociální** – např. společenský postoj k zaměstnávání pracovníků, hodnotové stupnice a postoje oblasti daného podnikání a produktu, životní styl, životní úroveň, struktura populace, kvalifikační struktura,
- **legislativní** – právní normy působící na podnik např. změny daňových zákonů, změny legislativy týkající se minimální mzdy, změny předpisů o BOZP, legislativa o ochraně osobních údajů a obchodních informací,
- **ekonomické** – např. míra inflace, hospodářská politika vlády, monetární politika, stadium hospodářského cyklu ekonomiky,
- **politické** – např. změna vládní strany, změny fungování státních orgánů, změna vzdělávacího systému, přístup k environmentálním problémům,
- **technologické** – např. nové technologie, rozvoj internetu, rozvoj komunikačních kanálů, nové softwary.

---

<sup>56</sup> Srov. ČERVENÝ, R., *Business plán: krok za krokem*, s. 42

<sup>57</sup> Srov. tamtéž s. 46

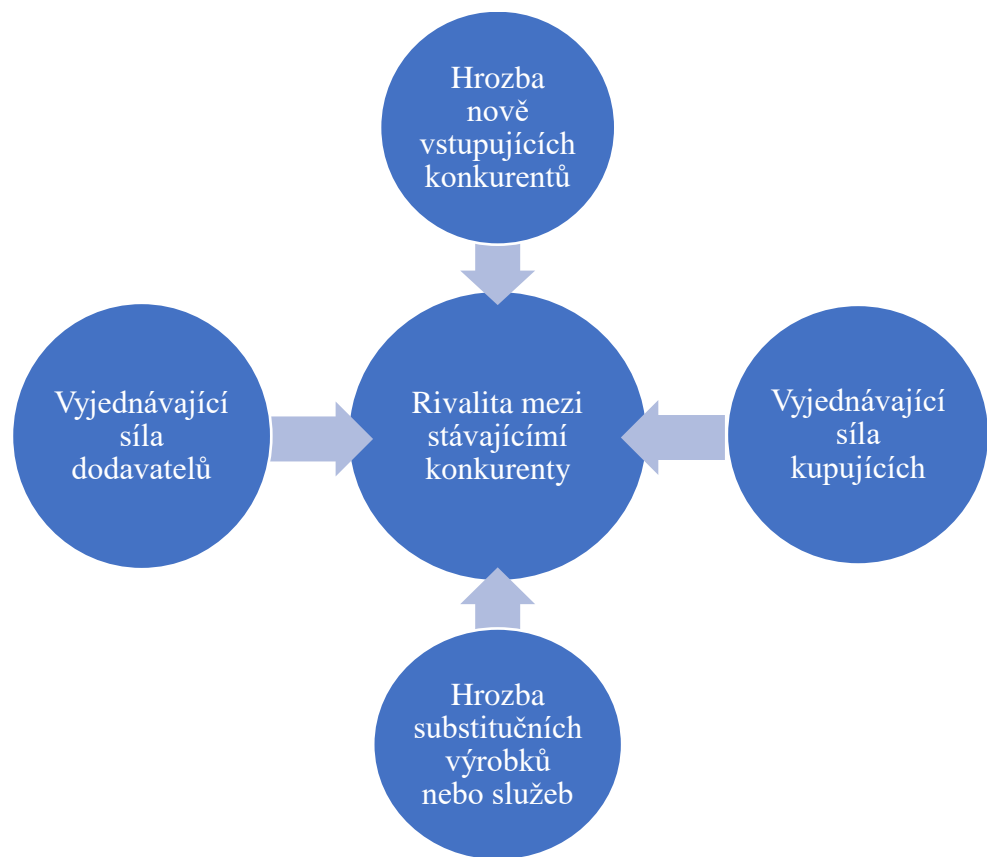
<sup>58</sup> Srov. TEAM FME. *PESTLE Analysis: Strategy Skills*, s. 6

<sup>59</sup> Srov. ČERVENÝ, R., *Business plán: krok za krokem*, s. 72

## 2.4.4 Porterova analýza pěti sil

Jinak také Porterův model pěti sil nebo 5F pracuje, jak již sám název napovídá, s pěti prvky. Tato analýza hodnotí konkurenční síly, které působí na podnik a tím pádem i na jeho ziskovost. To umožňuje společnosti čelit hrozbám a využít možné příležitosti.<sup>60</sup> Pro názornou ukázkou je zde uvedeno schéma, které popisuje tyto síly a jejich vzájemnou působnost. Na stávající konkurenty, kteří mezi sebou rivalizují působí vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla kupujících, hrozba nových konkurentů a také hrozba výrobků a služeb, které jsou substituty výrobků nebo služeb dané firmy.

Obr.1 - Pět sil, které formují konkurenci



Zdroj: vlastní zpracování dle PORTER, Michael E. *The Five Competitive Forces That Shaped Strategy*, s. 27

## 2.4.5 Analýza zákazníků

Pro úspěšný podnikatelský záměr je důležité specifikovat cílovou skupinu zákazníků. V tomto případě budeme vycházet z cílového trhu, kde jsou potenciální zákazníci, kterým lze nabídnout daný produkt a tyto zákazníky pak lze ještě rozdělit do různých skupin. Zacílení je

<sup>60</sup> Srov. NĚMEC, O., Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Personální management*. s. 10

velmi důležité obzvlášť v marketingu, kde občas je nutné přímo specifikovat danou cílovou skupinu zákazníku, tak aby různé marketingové nástroje co nejefektivněji na ně dosáhly. Dobrým příkladem je digitální marketing, kde i přes velké množství lidí je nezbytné cílovou skupinu velmi specifikovat jinak tyto marketingové nástroje jsou zcela neefektivní, a nakonec pro firmu i ztrátové.

Při analýze zákazníků je doporučeno si vytvořit schéma, kterým lze v budoucnu kontinuálně sledovat a hodnotit spokojenost zákazníků. K vytvoření tohoto schématu lze použít prvky marketingového mixu a třeba i dříve vytvořené analýzy 4P.<sup>61</sup> Takže hodnotit spokojenost zákazníků se bude vzhledem k produktu, ceně, propagaci, místu atd.

## 2.4.6 Analýza konkurence

V této části se hodnotí nejvýznamnějších konkurentů, a to co z jejich aktivit může být pro podnik příležitostí anebo hrozbou. U konkurence se soupeří o zákazníky, pozici na trhu, přístup k distribučním kanálům, suroviny, energii, pracovní sílu apod. V určitých oborech je konkurence vysoká a v souvislosti s tím je třeba zhodnotit, jak podrobně ji udělat. Lze ji provést způsobem porovnání se srovnatelnými konkurenty. Tomuto porovnání se také říká benchmarking. Benchmarking spočívá v neustálém srovnávání a poměrování vlastní výroby s vůdčími výrobci s cílem pomoci vlastní organizaci při zlepšení výkonnosti.<sup>62</sup>

## 2.4.7 BCG matice

Jinak také nazývaná Bostonská matice je primárně marketingová analýza. Hodnotí jednotlivé výrobky a služby z dvou hledisek, kterými jsou míra růstu na trhu a podíl na trhu. Schéma této matice lze vidět v následující tabulce.

Tab. 2 - Matice BCG

BCG matice		
	Vysoký tržní podíl	Nízký tržní podíl
Vysoká míra růstu trhu	Hvězdy	Otazníky
Nízká míra růstu trhu	Dojné krávy	Bídící psi

Zdroj: ČERVENÝ, R., *Business plán: krok za krokem*, s. 98

<sup>61</sup> Srov. ČERVENÝ, R., *Business plán: krok za krokem*, s. 83

<sup>62</sup> Srov. tamtéž s. 89

Hvězdy jsou výrobky nebo služby, které mají vysoký podíl na trhu a vysokou míru růstu na trhu, podnik by měl udržovat a podporovat tuto pozici. Dojné krávy mají vysoký podíl na trhu ale nízkou míru růstu trhu. Není doporučeno výrazně finančně podporovat tyto výrobky nebo služby a u nových podniků je třeba zvážit, zda se náklady na tyto výrobky nebo služby vyplácí. Jinak je možné sklizené zisky z této kategorie zkusit investovat do Otazníků a rozvíjet je. Otazníky mají vysokou míru růstu trhu ale nízký podíl na trhu. Je třeba je buďto finančně podpořit, rozvíjet a tím dostat výrobky nebo služby do pozice Hvězdy anebo je zrušit. Bídni psi mají nízký podíl na trhu a nízkou míru růstu trhu a v tomto případě je třeba omezovat a rušit výrobu.

## 2.4.8 SWOT analýza

SWOT analýza je univerzální analýza, kterou lze aplikovat do mnoha různých projektů, odvětví a také podnikatelského záměru, kde by určitě neměla chybět. Je vhodná ke shrnutí předešlých analýz, ale lze ji použít i jako samostatnou analýzu. SWOT analýza se skládá ze čtyř faktorů, které se posuzují:<sup>63</sup>

- S - silné stránky (Strengths),
- W - slabé stránky (Weaknesses),
- O - příležitosti (Opportunities),
- T - hrozby (Threats).

K přehlednému rozdělení těchto faktorů lze použít následující tabulku. Ta dodatečně rozděluje tyto faktory do vnitřního a vnějšího okolí. Do vnitřního okolí podniku patří silné a slabé stránky a do vnějšího okolí patří příležitosti a hrozby.

Tab. 3 - SWOT analýza v tabulce

SWOT analýza v tabulce		
Vnitřní okolí	<b>S</b> Silné stránky	<b>W</b> Slabé stránky
Vnější okolí	<b>O</b> Příležitosti	<b>T</b> Hrozby

*Zdroj: vlastní zpracování dle NĚMEC, O., Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. Personální management. s. 13*

<sup>63</sup> Srov. ČERVENÝ, R., *Business plán: krok za krokem*, s. 135

Tyto faktory jsou nejdříve vyjádřeny v bodech a následně se je blíže charakterizuje. Silné a slabé stránky patří k vnitřním faktorům. U podnikatelského záměru se posuzuje, jaké jsou silné a slabé stránky tohoto konkrétního nápadu podnikání. Silných stránek je třeba co nejvíce využívat a na slabých pracovat a v rámci možnosti je eliminovat. Dále se posuzuje, jaké příležitosti a jaké hrozby jsou pro toto konkrétní podnikání ve vnějším okolí. Příležitost je možnost s pozitivním dopadem pro podnikání, kterou lze potenciálně využít. Hrozba je nějaká situace, která může nastat a má negativní dopad a je vhodné ji eliminovat. Tyto dvě poslední kategorie mají často charakter předvídání a lze k nim zaujmout pouze nějaké stanovisko, protože je nelze přímo aktivitami podniku ovlivnit. Doporučuje se udržet počet bodů v těchto kategoriích přibližně ve stejném poměru. Tuto analýzu je vhodné připravit v tabulce se čtyřmi kvadranty, čímž bude více přehledná a také umožní vizuální rozdělení faktorů, které působí na vnější a vnitřní okolí. Lze ji ale připravit jak strukturovaně, tak i nestrukturovaně.<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> Srov. ZAPLETALOVÁ, Š., *Marketing a marketingové dovednosti I.* s. 25



## ***Praktická část***

V praktické části této bakalářské práce bude věnována pozornost zpracování vlastního podnikatelského záměru. Tento podnikatelský záměr bude tvořen za účelem vzniku zdravotního střediska, které se bude zaměřovat na poskytování stomatologických služeb se specializací na implantologii. Struktura podnikatelského záměru bude vytvořena na základě teoretické části této práce a bude obsahovat několik analýz, které budou vytvořeny také na základě teoretické části této práce.

### **3 Úvod k praktické části**

Idea vzniku tohoto podnikatelského záměru vyvstala na základě intence zubní lékařky, která chtěla rozšířit svoji působnost. Tato zubní lékařka působí v městě Třinec, podniká jako fyzická osoba a má ordinaci, ve které působí společně se zubní instrumentářkou. Její podnikání je tudíž již aktivní, ale připravuje se na velké změny, které je vhodné analyzovat a následně určit cíle jejího podnikání. V tom ji pomůže podnikatelský záměr jako komplexní dokument, kterým se bude moci řídit a který ji napomůže k získání potřebných financí k rozšíření podnikání. Z toho důvodu, že podnikatelský záměr prozrazuje svým způsobem know how firmy a obsahuje citlivé údaje, zubní lékařka, která je i majitelkou, si nepřála zveřejňovat jméno společnosti. Proto pro účely této bakalářské práce bude nově vzniklá firma označována XDENT s.r.o. Tato společnost poskytla všechna potřebná interní data k vytvoření podnikatelského záměru, a proto bude možné vytvořit tento podnikatelský záměr přímo na míru.

#### **3.1 Shrnutí**

XDENT s.r.o. je prvním zdravotnickým střediskem v Třinci a okolí, který se specializuje zejména na implantologii a taky poskytuje komplexní stomatologické služby pro pacienty. Cílovou skupinou zákazníků jsou lidé, kteří hledají tyto služby, požadují řádnou stomatologickou péči, proklientský servis, a to vše v blízkosti jejich domovů.<sup>65</sup>

#### **3.2 Popis firmy**

##### **3.2.1 Dosavadní činnost**

XDENT vznikla pod vedením zubní lékařky XY. Ta působí ve svém oboru již 5 let, kde prováděla zejména konzervativní neboli zachovnou stomatologii, ale už 3 roky se specializuje

---

<sup>65</sup> Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

v implantologii. Zubní lékařka spolupracovala se zubní instrumentářkou v jedné ordinaci s čekárnou, sociálním zařízením a menší denní místností. Ordinace sídlí v městě Trinec v budově, kde se nachází několik jiných lékařů a je dobře dostupná pro veřejnost.<sup>66</sup>

### **3.2.2 Podnikatelské cíle XDENT**

Cílem je vytvořit firmu, která se bude specializovat na implantologické služby a zajistí komplexní péči o chrup pacientů. Do roku vznikne ambulantní klinika se dvěma zubními lékaři, dvěma zubními instrumentářkami, dentální hygienistkou a recepční, kteří provedou pacienta od základní preventivní prohlídky až ke specializované zdravotnické péči. Kromě toho firma bude využívat 3D rentgen a poskytovat jej jiným zubařům, co bude zdrojem dalších příjmů. Organizace práce a kalendář budou stanoveny tak, aby se každému pacientovi mohli zaměstnanci této firmy řádně věnovat a aby mohli svou práci vykonat důkladně bez zbytečného tlaku.<sup>67</sup>

### **3.2.3 Forma podnikání**

Doposud toto podnikání bylo provázáno formou podnikání fyzické osoby. Pro další podnikatelské působení se ale zvažuje přejít na formu společnosti s ručením omezeným. Pro názorné porovnání těchto dvou forem podnikání je zde na další straně uvedena tabulka. Pro firmu je důležité mít své obchodní jméno kvůli marketingu a propagaci. Také je důležité, aby do budoucna mohla zubní lékařka přenášet účinné řízení firmy na někoho jiného. Omezené ručení je také pro majitelku přijatelnější vzhledem k provozované podnikatelské činnosti. Vedení podvojného účetnictví je sice administrativně náročnější než jen daňová evidence, nicméně kvůli plánovaným velkým výdajům je tato forma přijatelnější. Kvůli těmto všem důvodům je proto výhodnější, aby toto podnikání bylo společností s ručením omezeným.<sup>68</sup>

---

<sup>66</sup> Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

<sup>67</sup> Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

<sup>68</sup> Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Tab. 4 - Porovnání podnikání FO a s.r.o.

<b>Porovnání podnikání jako FO a s.r.o.</b>		
	<b>Podnikání jako fyzická osoba</b>	<b>Podnikání jako společnost s ručením omezeným</b>
<b>Účetnictví a daně</b>	Povinné vedení daňové evidence. Odvádění daně z příjmu a sociální a zdravotní pojištění.	Povinné vedení podvojného účetnictví. Odvádění pouze daně z příjmů. Při rozdělení zisku společníci odvádí pouze srážkovou daň.
<b>Ručení za závazky</b>	Fyzická osoba ručí a odpovídá za své závazky celým svým majetkem	Společníci ručí do výše nesplaceného vkladu. Jednatel ručí při porušení svých zákonných povinností. S.r.o. odpovídá za své závazky veškerým svým majetkem
<b>Řízení a delegování</b>	Nemůže přenést řízení podnikání na jinou osobu, jen omezeně (např. pomocí plné moci)	Řízení lze přenášet na jiné osoby
<b>Obchodní název</b>	Podniká pod svým jménem a příjmením	Podniká pod obchodním názvem společnosti

*Zdroj: vlastní zpracování dle legislativní úpravy Zákonu o účetnictví a Zákonu o obchodních korporacích*

### 3.2.4 Změna právní formy podnikání

Ke změně právní formy podnikání na společnost s ručením omezeným jsou zde dvě možnosti a to koupě tzv. ready made společnosti anebo založení nové společnosti. V tomto případě bude zvoleno založení s.r.o. a to z toho důvodu, že je pro firmu důležité si vytvořit vše na míru počínaje od názvu, výše základního kapitálu a sídla společnosti.<sup>69</sup>

## 3.3 Popis poskytovaných služeb

### 3.3.1 Implantologie

Společnost bude poskytovat komplexní stomatologické služby zaměřené na implantologii. Zubní implantáty nahrazují chybějící zuby a pacient, který přijde o stálý zub buď pourazově nebo z důvodu nemoci má možnost použít tuto jedinečnou zubní náhradu. Tato metoda je

<sup>69</sup> Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

charakteristická tím, že používá titanové šrouby, které se zavádí do čelisti a které nahrazují kořen zubu. Titan není kvůli své biokompatibilitě rozpoznán v těle jako cizí těleso a po několika týdnech dojde k pevnému připojení kosti k implantátu. Na tento šroub se pak upevní zubní náhrada. Implantáty umožňují dosáhnout trvalého estetického efektu a zlepšují narušenou, přes ztrátu zubů, mechaniku žvýkacích orgánů. Tento zákrok se provádí v lokální anestézii v několika fázích a může být proveden v celé ústní dutině nebo jen u určitých zubů.<sup>70</sup>

### **3.3.2 Záchovná stomatologie a komplexnost**

Kromě implantologie může pacient využít i několika dalších služeb. Firma si zakládá na proklientském servisu, a tak jako první na koho pacient narazí bude recepční, která mu poskytne všechny potřebné informace, bude koordinovat všechny prohlídky a zákroky a také bude obsluhovat speciální software, díky kterému budou pacientům přicházet třeba textové zprávy s informací o pravidelné půlroční kontrole. Pacient také bude mít možnost dát si v čekárně teplý nápoj a usadit své děti do dětského koutku. Dostupní budou dva zubní lékaři, jeden z nich bude provádět běžné kontroly a zákroky a druhý se bude zaměřovat převážně na implantologii. Kromě toho pacienti budou moci využít služeb dentální hygienistky, která kromě běžných zákroků bude provádět i estetické služby jako třeba bělení a airflow. V této dentální klinice bude také dostupný 3D rentgen, který je jeden z mála v okolí, takže zde budou moci posílat své pacienty i jiní zubaři. Tyto služby se pak budou fakturovat příslušným zubařům, kteří pacienta na rentgen odeslali. Služby jsou částečně kryty pojišťovnou a některé z nich si budou pacienti hradit sami. Bude připraven vzorový ceník, tak aby každý pacient měl přehled o cenách. Ceník je přílohou této práce.<sup>71</sup>

### **3.3.3 Analýza služeb**

Služby této firmy můžeme zařadit do matice BCG a tím vykonat i jejich analýzu. Pomocí této matice lze určit, jak velký podíl na trhu jednotlivé služby mají a také, jak je vysoká míra růstu daného trhu. Následující tabulka bude zařazovat druhy služeb do kategorií matice BCG. K těmto službám patří implantologie, snímky 3D rentgenu, estetická stomatologie, proklientské služby a konzervativní stomatologie.

---

<sup>70</sup> Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

<sup>71</sup> Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Tab. 5 - Matice BCG služeb XDENT

Matice BCG služeb XDENT		
	Vysoký tržní podíl	Nízký tržní podíl
Vysoká míra růstu trhu	<b>Hvězdy:</b>	<b>Otazníky:</b>
	Implantologie 3D rentgen	Estetická stomatologie Proklientský software
Nízká míra růstu trhu	<b>Dojné krávy:</b>	<b>Bídni psi:</b>
	Konzervativní stomatologie	

*Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti*

Implantologie je zásadní služba, která zapadá do kategorie hvězdy, to znamená, že míra růstu trhu s touto službou je vysoká a také i její tržní podíl. Je to služba, která bude pro tuto společnost nejvíc charakteristická a bude zdrojem nejvyšších zisků. 3D rentgen je dobrou investicí a zdrojem zisku. Tento stroj je jediný v okolí a po poměrně krátkém čase může generovat slušný zisk pro firmu. Konzervativní stomatologie patří do kategorie dojných krav. Znamená to, že tato služba je stálým zdrojem zisku a její tržní podíl je poměrně velký ale tento trh neprojevuje až tak velkou mírou růstu trhu jako implantologie, proto se tato firma nebude přímo na tuto službu zaměřovat. Je to ale důležitá část podnikání, kvůli tomu, že zabezpečuje komplexnost tohoto podniku. Do kategorie otazníky jsou přiřazené estetické služby. U těch nemůžeme očekávat tak vysoký tržní podíl, ale kvůli novým módním trendům se tento trh rozrůstá. Otazníkem je také proklientský servis, který ocení hlavně mladá generace a zaměstnanci, kvůli lepší organizace práce. Otázkou je, zda bude vyhovovat i ostatním pacientům, kteří jsou zvyklí na tradiční postupy a systémy. Proto se pro tuto kategorii vymezí určitý čas na vyzkoušení nových systémů a průběžně se bude rozhodovat, do jaké míry se tento software aplikuje. Bídni psi se v tomto podniku neobjevují, protože je to kategorie, která by ideálně ani neměla existovat.

### 3.4 Analýza trhu a zákazníků

#### 3.4.2 Cílový zákazník

Hlavním cílovým zákazníkem je osoba z Třince a okolí města, ve věkové kategorii přibližně od 25-50 let. Pacienti kolem 25 let (výjimečně méně) využívají této služby většinou

jen pourazově. U starších pacientů dochází postupně k řídnutí kostí, a tak potřebují nové zuby, které budou pevně držet na místě, a přitom si zachovají přirozený vzhled.<sup>72</sup>

### **3.4.1 Cílový trh**

Cílovým trhem jsou pacienti, požadující služby zubního lékaře a zvláště implantologa v Třinci a okolí. Město má v současné době přes 35 tisíc obyvatel. Je známo, že zde působí 19 zubních lékařů, takže v přepočtu na jednoho zubaře připadá 1842 pacientů. V tomto městě není žádný implantolog a lidé jsou nuceni cestovat do sousedních větších měst. Přitom poptávka po těchto službách je velmi vysoká. Tato zubní lékařka prováděla přibližně 12 těchto zákroků měsíčně, přitom je zde prostor vykonat těchto zákroků 40 měsíčně. Kvůli vytíženosti, to ale nebylo doposud možné, a tak pacienti odcházeli ke konkurenci ve větších městech.<sup>73</sup>

### **3.4.3 SLEPT analýza**

Níže bude uvedena tabulka představující SLEPT analýzu společnosti XDENT. Díky této analýze je firma schopná zhodnotit faktory, které na ni působí. Ke kategorii faktorů působících na tuto firmu patří sociální faktory, legislativní faktory, ekonomické faktory, politické faktory a technologické faktory. K těmto jednotlivým kategoriím jsou přiřazeny konkrétní faktory.

---

<sup>72</sup> Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

<sup>73</sup> Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Tab. 6 - SLEPT analýza společnosti XDENT

<b>SLEPT analýza společnosti XDENT</b>	
<b>Kategorie</b>	<b>Konkrétní faktory působící na společnost</b>
Sociální	<p>Lidé požadují kvalitnější služby, zubaře, který se o ně komplexně postará.</p> <p>Vzrůstá kategorie střední třídy v tomto městě, která za kvalitní službou cestuje do odlehlých míst.</p> <p>V tomto místě je hodně odborně vzdělaných osob, které by mohly tuto práci vykonávat, a pro které je atraktivní mít práci, ve které se mohou realizovat, vzdělávat, zkoušet nové věci, pracovat v moderním prostředí a s inovativními nástroji.</p>
Legislativní	<p>Minimální mzda se v roce 2018 zvýšila na 12.200 Kč měsíčně, i když mzdová ohodnocení pracovníku jsou vyšší do budoucna je plánováno mzdy postupně zvyšovat a přihlížet k jejich obecnému růstu.</p> <p>Nově je teď zavedeno GDPR, pro které se budou muset vypracovat nové smlouvy.</p> <p>Podnik může ovlivnit také elektronická evidence tržeb a měnící se předpisy BOZP.</p> <p>Kromě předpisů stanovených zákonem podléhá tento podnik i různým normám, které určuje Stomatologická Komora.</p>
Ekonomické	<p>V daném momentě se česká ekonomika nachází ve fázi růstu, je proto vhodné využít této fáze a snažit se podnik co nejvíce stabilizovat.</p> <p>Co se týče obecně stomatologie a hrazení těchto služeb v České republice, částečně jsou tyto služby hrazené zdravotní pojišťovnou, ale mnohé služby jsou hrazené přímo pacientem.</p>
Politické	<p>Od prosince 2017 je novým ministrem zdravotnictví Adam Vojtěch, který aktuálně řeší dostupnost stomatologické péče pro pacienty.</p>
Technologické	<p>Aktuálně se v oboru stomatologie objevuje mnoho nových technologií a stávající se pořád inovují jako třeba 3D rentgen.</p> <p>Objevují se nové softwary, které zajišťují lepší organizaci kalendáře, kartotéky, komunikace s pacienty a organizace práce.</p>

*Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti, legislativní úpravy pracovního práva, aktualit zveřejněných na portálu České stomatologické komory*

### 3.5 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhodu tohoto podniku lze shrnout do několika bodů:<sup>74</sup>

- **Jediný podnik v Třinci specializující se na implantologii** – XDENT je jediná společnost, která nabízí služby implantologa v Třinci a blízkém okolí, je to velké ulehčení pro pacienty, kteří nemají čas nebo prostředky na to jezdit daleko za specialistou,
- **Komplexnost** – pacientovi jsou poskytovány všechny potřebné služby pod jednou střechou, zabezpečíme preventivní prohlídku i specializované služby implantologa,
- **Proklienstký servis** – zaměstnanci XDENT se pacientovi věnují s řádnou péčí, informují o preventivních prohlídkách, dbají na to, aby byl o všech zákrocích a postupech informován, všichni zaměstnanci mu vycházejí vstříc,
- **Cena odpovídající kvalitě služby** – chceme, aby pacienti za své služby nemuseli přeplácat, aby si mohli dovolit řádně dbát o své zdraví, cena služeb bude odpovídat jejich vysoké kvalitě,
- **Inovativní prostředí a vybavení** – dbáme na to, aby všechny nástroje a všechno vybavení bylo v souladu s moderními technologiemi, aby pacient dostal to nejlepší, co v tomto odvětví na trhu existuje.

### 3.6 Legislativní požadavky

Co se týče legislativních požadavků je zde několik aktuálních nebo předvídaných faktů, které se týkají stomatology v České republice:

- **Elektronické preskripce** – jinak také e-recepty, jsou to recepty vystavené v elektronické podobě, které se pak ukládají do Centrálního úložiště elektronických receptů, měly být povinné od 1.1.2018 nicméně zatím je to odloženo, kvůli úpravám, lze je ale už teď využívat, do budoucna by měl lékový záznam být sdílený s lékaři, lékárníky po dobu výdeje a také budou mít pacienti náhled do toho, co jim bylo předepsáno a vydáno, bude možné i zjistit kteří lékaři a lékárníci se dívali do lékového záznamu daného pacienta,<sup>75</sup>
- **Zákaz používání amalgamových plomb** – již dlouho se tradovalo, že amalgamové plomby, které obsahují rtuť škodí zdraví a životnímu prostředí, Evropský parlament vydal nařízení, kterému se česká legislativa musela přizpůsobit. Toto nařízení zakazuje použití

---

<sup>74</sup> Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

<sup>75</sup> Srov. Česká stomatologická komora. *Lékárníci pomohou pacientům i lékařům s eRecepty*. [online]. 4. 1. 2018 [cit. 2018-06-16]. Dostupné z: <https://www.dent.cz/aktualita/1201-lekarnici-pomohou-pacientum-i-lekarum-s-erecepty/>



zubního amalgámu v nekapslované formě od 1.1.2019, už od 1.7.2018 se ale omezuje použití zubního amalgámu v nedózované formě pro děti do 15 let, těhotné a kojící ženy a místo toho lze použít skloionomerní cement nebo také zubní amalgám v dózové formě.<sup>76</sup>

### 3.7 Analýza dodavatelů

Dodavatelé jsou analyzováni na základě dvou kategorií, a to provozních výdajů a jednorázových výdajů. Provozní výdaje jsou ty, které se opakují každý měsíc a jsou každý měsíc přibližně stejné. Pro znázornění tohoto odhadu provozních výdajů byla vytvořena následující tabulka, která určuje dodávanou službu nebo zboží, dodavatele, cenu a případně i poznámky týkající se této služby nebo zboží. Celkově měsíční odhad provozních výdajů vychází na 300.894 Kč měsíčně.

Tab. 7 - Provozní výdaje XDENT - dodavatelé

Odhad provozní výdajů			
Dodávaná služba/zboží	Konkrétní firma	Cena	Poznámky
Vedení účetnictví	ABC taxes s.r.o.	5.000 Kč/měsíc	
Nájem prostor	Classic Centrum Třinec	20.000 Kč/měsíc	2 ordinace, čekárna, sociální zařízení (WC), denní místnost, prodloužená chodba
Služby a úklid prostor	Classic Centrum Třinec	10.000 Kč/měsíc	Energie, voda, plyn, úklid 5x v týdnu 2 hodiny
Spotřební materiály	QBDental sp. z o.o.	10.000 Kč/měsíc	Rukavice, ubrousky, kelímky, roušky
Specialistické materiály pro implantáty (cca 40 ks)	Fenix s.r.o.	160.000 Kč/měsíc	Titanové šrouby, vrtáky, sety pro implantologii
Výplňové materiály a otiskovací hmoty	QBDental sp. z o.o.	15.000 Kč/měsíc	Amalgamy, fotokompozitní hmoty, cementy
Zubní technik	Eva Lazar (OSVČ)	cca 50.000 Kč/měsíc podle výkonu	Korunky, můstky, kořenové nástavby, částečně snímatelné náhrady, celkové snímatelné zubní náhrady
Vedení sociálních sítí a blogu	All In Agency	5.000 Kč/měsíčně	
Software	WinMed	17.787 Kč/měsíc	lékaři a hygienistka
		8.107 Kč/měsíc	zubní instrumentárky a recepční
<b>Celkem</b>		<b>300.894 Kč</b>	

*Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti*

<sup>76</sup> Srov. *Otázky týdne - amalgamové plomby u těhotných* [online]. Tiskové centrum VZP, 2018 [cit. 2018-06-16].

Dodavatelé pro tuto firmu byli vybráni s přihlédnutím na cenu a kvalitu jejich služeb a produktů. Následující tabulka uvádí jednorázové výdaje, které spíše patří k dlouhodobému materiálu. Tyto výdaje jsou spjaty se zařizováním nových prostorů pro dalšího zubaře a recepci, marketingovými úkony, novým rentgenem a softwarem. Tak jako v předchozí tabulce je tady určena služba nebo zboží, dodavatel (konkrétní firma), cena a případné poznámky ohledně služby nebo zboží. Celkově tyto jednorázové výdaje činí 729.774 Kč.

Tab. 8 - Jednorázové výdaje společnosti XDENT

<b>Jednorázové výdaje</b>			
<b>Dodávaná služba/zboží</b>	<b>Konkrétní firma</b>	<b>Cena</b>	<b>Poznámky</b>
Křeslo pro zubaře	Diplomat	350.000 Kč	
Křeslo pro hygienistku	Diplomat	100.000 Kč	
Vrtáky	Fenix s.r.o.	3.000 Kč	Špičky, kuličky,
Vyšetřovací nástroje	QBDental Sp. Z o.o.	10.000 Kč	Zrcátka, sondy, pinzety, hladítka, cpátka, kleště, páky
Asistenční pult	Ikea	5.000 Kč	
Nábytek	Ikea	30.000 Kč	
Recepce	Ikea	35.000 Kč	
PC 2 kusy	Hewlett Packard	40.000 Kč	
Webové stránky	DPwebdesing	30.000 Kč	
Plakát (cedule před budovou)	Artmedia s.r.o.	2.000 Kč	
Návštěvní kartičky (cca 2.000 ks)	Artmedia s.r.o.	40.000 Kč	
Letáčky (cca 5.000 ks)	Artmedia s.r.o.	25.000 Kč	
3D rentgen (akontace)	SIRONA	450.000 Kč	
Software	WinMed	37.147 Kč	neomezená licence pro lékaře a hygienistku
		22.627 Kč	neomezená licence pro zubní instrumentářky a recepční
<b>Celkem</b>		<b>729.774 Kč</b>	

*Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti*

### 3.7 Personální zabezpečení

Pracovní tým je zobrazen v tabulce, která zahrnuje název konkrétní pozice, popis pracovních činností a mzdové ohodnocení každého pracovníka. Mzdové ohodnocení je uvedeno jako superhrubá mzda, a tak tyto částky představují náklad podniku. V tabulce je možné vidět, že v této společnosti bude pracovat 6 lidí, z toho 2 lékaři, 2 zubní instrumentářky, dentální hygienistka a recepční. V této tabulce lze sledovat i konkrétní popis jejich pracovních činností a mzdové ohodnocení. Tito zaměstnanci budou pracovat na plný úvazek 8 hodin denně od pondělí do pátku. Lékařka 2, což je samotná majitelka se rozhodla, že nebude v zaměstnaneckém poměru, takže její mzdové ohodnocení není uvedeno.

Tab. 9 - Personální zabezpečení firmy XDENT

Personální zabezpečení firmy XDENT		
Pozice	Pracovní činnosti	Mzda (superhrubá)
Lékař 1	konzervativní stomatologie součástí které jsou preventivní prohlídky, plomby, extrakce, implementace protetických výrobků, léčba onemocnění tvrdých a měkkých zubních tkání, endodoncie	46.900 Kč
Lékař 2 (majitelka)	implantologie a výjimečně prováděná konzervativní stomatologie	
Zubní instrumentářka 1	asistence lékaři 1	26.800 Kč
Zubní instrumentářka 2	asistence lékaři 2	26.800 Kč
Recepční	vedení kalendáře, nákup materiálů, pokladna, komunikace s pojišťovnami v běžných případech, vedení kartotéky, vypisování informovaných souhlasů před zákroky, vedení administrativy	26.800 Kč
Dentální hygienistka	odstraňování zubního kamene, instruktáž hygieny pacientům, fluorizace, airflow, bělení, estetické zákroky	37.520 Kč

*Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti*

### 3.8 Marketingový plán

K určení marketingového plánu použijeme metody 4P, to znamená, že tento plán rozdělíme do čtyř kategorií: produkt (Product), cena (Price), místo (Place) a propagace (Promotion). Tím

že produkt, respektive poskytované služby jsme již uvedli a popsali v předešlých kapitolách, budeme se zabývat jen ostatními třemi kategoriemi.

### 3.8.1 Cena

Pro pacienty bude dostupný ceník, díky kterému budou vědět kolik přibližně stojí služby zubního lékaře. Vycenění pak záleží od konkrétního případu, nicméně pacient bude mít možnost alespoň posoudit cenovou výši poskytovaných služeb a být informován o všech dostupných službách. Ceník bude vytvořen ve dvou verzích. Interní verze bude obsahovat dodatečně kódy pro pojišťovnu a ceník pro pacienty bude dostupný na webových stránkách. V ceníku se objevují služby, které jsou kryty celkově pojišťovnou (ozn. I), služby, které jsou částečně kryty pojišťovnou a pacient si je musí zčásti doplatit (ozn. C) a služby které si pacient v plné výši hradí sám (ozn. N). Ceny byly určeny s přihlédnutím na dodavatelské náklady a případně i sumu kterou hradí pojišťovna.<sup>77</sup> Pro názornou ukázkou je zde uveden výpočet prodejní ceny.

Tab. 10 - Výpočet prodejní ceny - Korunka fasetovaná-metalokeramika

<b>Výpočet prodejní ceny – Korunka fasetovaná-metalokeramika</b>	
Nákup korunky z laboratoře	1.700 Kč
Doplatek pojišťovny	500 Kč
Firemní přírážka	3.300 Kč
<b>Prodejní cena:</b>	<b>1.700 + 3.300 = 5.000 (Kč)</b>
<b>Z toho firmě plyne:</b>	<b>3.300 + 500 = 3.800 (Kč)</b>

*Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti*

Korunka fasetovaná-metalokeramika je položka, která je částečně krytá pojišťovnou a částečně ji platí pacient. Na prodejní cenu se skládá částka, kterou je třeba zaplatit dodavatelům, v tomto případě laboratoři a dále přírážka, kterou si stanovuje firma. 5.000 Kč je tedy cena kterou zaplatí pacient. Z této ceny firmě plyne přírážka, kterou si určila a dále doplatek od pojišťovny, takže celkem 3.800 Kč.<sup>78</sup> Tato částka ale není ještě čistým ziskem firmy, protože od ní je třeba odvést fixní náklady společnosti. Kompletní ceník pro interní využití, který bude platit od 1.11.2018 je přílohou této bakalářské práce.

<sup>77</sup> Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

<sup>78</sup> Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

### 3.7.2 Místo

Firma sídlí v centru města Třinec, a to konkrétně v budově Classic. Tato budova je vzdálená asi 5 minut od hlavního autobusového nádraží, kde přistavují všechny spoje městské dopravy z okolních vesnic a měst. Přímo u budovy se také nachází neplacené parkoviště, pro ty, kteří zvolí dopravu autem, a nechybí zde i místo pro připnutí kola. Do budovy vede bezbariérový vstup a je zde dostupný výtah na druhé patro, kde se firma nachází. Majitel nemá problém s menšími úpravami, které zde proběhnou. Velkým plusem je to, že v tomto místě již dlouho působí zubní ordinace, a tak lidé z okolí toto místo znají a ví, kde mají jít, když potřebují služby zubaře.<sup>79</sup>

Obr. 2 – Mapa, kde se nachází budova Classic se sídlem společnosti



Zdroj: Google Maps

### 3.7.3 Propagace

K propagaci této firmy se použije několik nástrojů. Firma nechce působit agresivně a vnucovat své služby lidem, chce spíše působit na úrovni a moderně. Proto se zaměří hlavně na svojí propagaci online, tak aby všechny kontaktní údaje a potřebné informace byly dostupné pro veřejnost.

K online i off-line marketingu firmy budou patřit následující marketingové nástroje:<sup>80</sup>

- **Webové stránky** - Webové stránky jsou vlastním místem firmy na webu, kde často vytváří první dojem na klientech. Stránky budou jednoduché s jasným a rychlým sdělením

<sup>79</sup> Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

<sup>80</sup> Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

- a srozumitelnou doménou. Web bude obsahovat krátké představení společnosti a autentické fotky firmy, představení poskytovaných služeb, představení týmu pracovníků s krátkým popisem, záložku s odkazem na firemní blog, odkazy na profily sociálních sítí.
- ***Blog jako součást webových stránek*** - spuštění blogu je jedním z prvků marketingu, který je zaměřen na popularizaci webových stránek zveřejněním a šířením vysoce kvalitního obsahu na webu. Takovým obsahem mohou být články, recenze, zprávy atd. Články blogu mohou zvýšit návštěvnost z vyhledavačů jako je Google a Seznam a pomáhají budovat autoritu odborníka v nějaké oblasti což je v tomto případě implantologie.
  - ***Optimalizace obsahu webových stránek*** - Díky optimalizaci obsahu webových stránek může společnost Google umístit stránky webu na správné výsledky vyhledávání. Aby optimalizovat obsah webových stránek (třeba každého článku) lze použít nástroje Google pro plánování klíčových slov seznámit se s hlavními principy psaní textů v SEO. To zajistí relevantnost vyhledávání a tak tyto stránky vyhledají lidé, kteří skutečně hledají tyto specializované služby.
  - ***Sociální síť*** - Firma bude mít svůj profil na portálech Facebook, LinkedIn, Instagram a YouTube. Udržování profilů sociálních sítí vyžaduje pravidelné přidávání zajímavého obsahu a aktivní komunikace s komentováním uživatelů, tak aby se portály rozvíjely a zvyšovaly návštěvnost webových stránek. Proto tento obsah částečně budou vytvářet pracovníci firmy a management sociálních sítí bude provázen externím specialistou.
  - ***Produkty zdarma*** - Produkty zdarma vždy přitahují nové návštěvníky. Podle psychologických principů jsou lidé, kteří dostali něco zdarma, více nakloněni ke koupi produktů nebo služeb v dané firmě. Proto tato firma bude nabízet zdarma vstupní prohlídky k implantologii a při dentální hygieně budou pacienti dostávat balíčky z přípravky, které jsou jim potřebné k udržování dobré kondice zubů.
  - ***Video marketing*** - Video marketing slouží k popularizaci webové stránky nebo podnikání prostřednictvím tvorby a distribuce řady videí na webových stránkách typu YouTube. Tyto videa pak lze sdílet i různě prostřednictvím sociálních sítí. Tato firma vytvoří několik videí jako třeba průběh prohlídky a aplikace implantátu, rady k dentální hygieně atd. Tyto videa budou také sloužit pro pacienta jako takový návod co může dělat doma k udržování svého chrupu v perfektní kondici.
  - ***Reklama v lokálních novinách a lokální televizi*** - Pro sociální skupinu, která se zaměřuje spíše na tradiční formy propagace se umístí reklama v lokálních novinách a na lokální

kabelové televizi. Díky tomu bude mít možnost se o této firmě dozvědět i skupina lidí, která se aktivně neúčastní na sociálních sítích a internetu.

- **Návštěvní kartičky** - Pro ty pacienty, kteří oceňují organizaci času v off-line formě budou připraveny návštěvní kartičky. Ty budou obsahovat základní kontaktní údaje, údaje o příští prohlídce a to vše v designově upravené formě.
- **Logo** - Logo bude poznávacím znamením této firmy a bude se objevovat nejen v online materiálech ale také na vystavených fakturách a pokladních dokladech, cedulkách u vstupu a návštěvních kartičkách.
- **Cedule** - Před budovou u hlavní cesty je reklamní plocha, kde lze vyvěsit ceduli nebo plakát. Na této ploše bude umístěn název firmy, hlavní poskytované služby, a to vše v designově upravené formě tak, aby zaujalo všechny kolemjdoucí a pasažéry aut.
- **Letáčky** - S ohledem na to, že cílovou skupinou jsou i lidé, kteří se neúčastní aktivně na internetu, budou vyrobeny letáčky. Tyto letáčky budou distribuované do okolních domácností a budou obsahovat všechny informace o nově vzniklé firmě a o službách, které lze nově využít. Předpokládá se výrobu a distribuci 5.000 ks letáčků.

## 3.9 Finanční analýza

V této finanční analýze budou představeny všechny předvídané výdaje a výnosy společnosti. Z těchto údajů pak bude zhodnocen předvídaný zisk společnosti. Pro zajímavost bude tato analýza doplněna i tabulkou rentability 3D rentgenu, který představuje pro společnost investiční příležitost.

### 3.9.1 Jednorázové náklady

Některé jednorázové náklady byly uvedeny již v kapitole, ve které se hodnotili dodavatelé a tyto činí **729.774 Kč**. K těmto výdajům patří zařízení nových ordinací, nákup nových náradí a stomatologických křesel, náklady na propagaci, aj.<sup>81</sup>

K jednorázovým nákladům dále patří i náklady, které jsou spjaté se založením společnosti s ručením omezeným. Tyto náklady jsou uvedeny v následující tabulce.

---

<sup>81</sup> Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Tab. 11 - Náklady na založení společnosti s ručením omezeným

<b>Náklady na založení společnosti s ručením omezeným</b>	
Sepsání zakladatelské listiny notářem	4.840 Kč
Provedení zápisu do obchodního rejstříku	1.573 Kč
Poplatek za živnostenské oprávnění	1.000 Kč
Soudní poplatek (nepodléhá DPH)	2.700 Kč
Výpis z trestního rejstříku	121 Kč
Ověření podpisů	109 Kč
Zpracování ostatních souvisejících dokumentů (souhlas s umístěním sídla, čestné prohlášení jednatele)	242 Kč
<b>Celkem</b>	<b>10.585 Kč</b>

*Zdroj: vlastní zpracování dle Vyhlášky č. 196/2001 Sb. a Sazebníku správních poplatků v ČR*

Založení s.r.o. se váže s určitými poplatky, které pro vznik nebo převod této společnosti je třeba uhradit. Všechny tyto náklady jsou představeny v tabulce a většina z nich je již stanovená zákonnou sazbou. Zakládá se, že celý proces bude provádět majitelka firmy bez zprostředkovatele, takže uvedené poplatky jsou jen ty nezbytné pro založení a vznik společnosti. Většinu těchto poplatků se hradí notáři. Mezi poplatky hrazené notáři patří sepsání zakladatelské listiny, provedení zápisu do obchodního rejstříku, výpis z trestního rejstříku, ověření podpisů a zpracování ostatních dokumentů. Některé z těchto úkonů lze provést i na Českém Podacím Ověřovacím Informačním Národním Terminálu (Czech Point) nicméně pro zjednodušení procesu je výhodné tyto úkony provést pod jednou střechou u notáře. Další částky se hradí příslušným úřadům (Živnostenský úřad) nebo rejstříkovým soudům.<sup>82</sup> Všechny tyto částky v tabulce zahrnují v sobě DPH a celkový poplatek za založení s.r.o. činí 10.585 Kč.

### 3.9.2 Provozní náklady

Provozní náklady jsou pravidelné náklady, které společnost vynakládá, aby měla prostory pro podnikatelskou činnost a také aby zajistila funkčnost podnikatelské činnosti. Provozní náklady byly uvedeny při hodnocení dodavatelů, takže je zde jen uvedena celková suma těchto

<sup>82</sup> Srov. VYCHOPENĚ, J. *Společnost s ručením omezeným z účetního a daňového pohledu*, s.27



nákladů a ta činí **300.894 Kč měsíčně**. K těmto nákladům patří měsíční nájem, materiál potřebný k práci, mzdové náklady, aj.<sup>83</sup>

### 3.9.3 Celkové náklady

Celkové náklady jsou součtem jednorázových nákladů, poplatků na založení s.r.o., provozních nákladů a leasingových splátek 3D rentgenu. K tomu je třeba doplnit, že při aplikování této sumy k výpočtu zisku se nebude v dalších časových obdobích kromě 1. měsíce přihlížet k jednorázovým nákladům. Je pravděpodobné, že jednorázové náklady mohou nastat zase v průběhu podnikatelské činnosti, a proto pro jejich pokrytí bude vytvořena finanční rezerva. Tyto celkové náklady jsou určeny a sečteny v následující tabulce.

Tab. 12 - Celkové náklady společnosti XDENT

Celkové náklady				
Druh nákladů	1 měsíc	1 rok	3 roky	5 let
Jednorázové náklady	729.774 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Náklady na založení společnosti s ručením omezeným	10.585 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Provozní náklady	300.894 Kč	4.351.087 Kč	11.572.543 Kč	18.793.999 Kč
Splátky 3D rentgenu	48.452 Kč	581.424 Kč	1.162.848 Kč	1.162.848 Kč
<b>Náklady celkem</b>	<b>1.089.705 Kč</b>	<b>4.932.511 Kč</b>	<b>12.735.391 Kč</b>	<b>19.956.847 Kč</b>

*Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti*

Náklady jsou vypočítány v časovém období 1 měsíce, 1 roku, 3 let a 5 let. Kvůli jednorázovým nákladům se celkové náklady v prvním měsíci vyšplhají na až 1.089.705 Kč. Roční náklady činí 4.932.511 Kč, které když porovnáme k nákladům za první měsíc, nejsou tak vysoké. Za 5 let se tyto předvídané celkové náklady mohou vyšplhat na 19.956.847 Kč.

### 3.9.4 Výnosy

Výnosy jsou peněžními částkami, které tento podnik získal ze své provozní činnosti. Provozní činnost této firmy a tím pádem i výnosy můžeme rozdělit na výnosy z implantologie,

<sup>83</sup> Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

výnosy ze zachovné stomatologie, výnosy z dentální hygieny a výnosy ze snímků 3D rentgenu. Díky těmto dílčím výnosům můžeme určit celkové výnosy z podnikatelské činnosti této firmy. Všechny výnosy jsou zobrazeny v časovém období za 1 měsíc, 1 rok, 3 roky a 5 let, tak aby šlo názorně sledovat jejich vývoj.

**Výnosy z implantologie** jsou znázorněny v následující tabulce. U implantologie je předvídaný počet 40 zákroků na měsíc. Cena za 1 zákrok je 17.000 Kč co znamená, že za 1 měsíc může firma očekávat výnosy ve výši 680.000 Kč. Roční předvídané výnosy pak činí 8.160.000 Kč, což je poměrně vysoká částka, kterou když porovnáme k celkovým ročním předvídaným nákladům společnosti (předchozí tabulka), lze dojít k závěru, že již po roce výnosy převyšují náklady, a to jenom díky poskytování této služby.

Tab. 13 - Výnosy z implantologie

<b>Výnosy z implantologie</b>				
Časové období	1 měsíc	1 rok	3 roky	5 let
Předvídaný počet zákroků	40	480	1440	2400
Cena za 1 zákrok	17.000 Kč	17.000 Kč	17.000 Kč	17.000 Kč
<b>Výnosy</b>	<b>680.000 Kč</b>	<b>8.160.000 Kč</b>	<b>24.480.000 Kč</b>	<b>40.800.000 Kč</b>

*Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti*

Dalšími výnosy jsou **výnosy ze zachovné stomatologie** a tyto výnosy představuje následující tabulka.

Tab. 14 - Výnosy ze zachovné stomatologie

<b>Výnosy ze zachovné stomatologie</b>				
Časové období	1 měsíc	1 rok	3 roky	5 let
Průměrné výnosy ze stávající podnikatelské činnosti	200.000 Kč	2.400.000 Kč	7.200.000 Kč	12.000.000 Kč
Procento zvýšení	10%	10%	10%	10%
<b>Výnosy</b>	<b>220.000 Kč</b>	<b>2.640.000 Kč</b>	<b>7.920.000 Kč</b>	<b>13.200.000 Kč</b>

*Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti*

Můžeme předvídat výnosy průměrně stejné jako u současné podnikatelské činnosti zubní lékařky s tím, že ceny jsou vyšší přibližně o 10 % tím pádem i výnosy budou o 10 % vyšší. Dosavadní průměrné měsíční výnosy zubní lékařky činily 200.000 Kč tím pádem lze předvídat, že současné průměrné měsíční výnosy budou 220.000 Kč. Ročně tyto výnosy vycházejí na 2.640.000 Kč. Tyto výnosy nejsou tak vysoké jako výnosy z implantologie (předchozí tabulka), nicméně je to důležitá část podnikání, která zajistí komplexnost poskytovaných služeb.

Dentální hygiena je také důležitou součástí tohoto podnikání a **výnosy z dentální hygieny** jsou představeny v následující tabulce.

Tab. 15 - Výnosy z dentální hygieny

<b>Výnosy z dentální hygieny</b>				
Časové období	1 měsíc	1 rok	3 roky	5 let
Průměrný počet pacientů	100	1200	3600	6000
Průměrná cena za jednoho pacienta	700 Kč	700 Kč	700 Kč	700 Kč
<b>Výnosy</b>	<b>70.000 Kč</b>	<b>840.000 Kč</b>	<b>2.520.000 Kč</b>	<b>4.200.000 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Cena dentální hygieny za pacienta se v průměru pohybuje kolem 700 Kč. Dentální hygienistka také v průměru přijímá kolem 100 pacientů měsíčně. To znamená, že měsíční výnos z dentální hygieny činí 70.000 Kč. Ročně tyto předvídané výnosy činí 840.000 Kč. Tyto výnosy nejsou tak vysoké oproti výnosům z implantologie, nicméně tak jako u zachovné stomatologie, je dentální hygiena klíčovou službou, která zajistí komplexnost služeb této společnosti.

Poslední z dílčích částí výnosů jsou **výnosy se snímků 3D rentgenu**, které představuje následující tabulka.

Tab. 16 - Výnosy ze snímků 3D rentgenu

<b>Výnosy ze snímků 3D rentgenu</b>				
Časové období	1 měsíc	1 rok	3 roky	5 let
Průměrný počet snímků	150	1800	5400	9000
Cena za snímek	1.000 Kč	1.000 Kč	1.000 Kč	1.000 Kč
<b>Výnosy</b>	<b>150.000 Kč</b>	<b>1.800.000 Kč</b>	<b>5.400.000 Kč</b>	<b>9.000.000 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

U 3D rentgenu se počítá přibližně se 100 snímky měsíčně od externích zubařů a 50 snímky měsíčně, které jsou zadány společností. Cena jednoho snímku je 1.000 Kč. Měsíční výnosy tedy vychází na 150.000 Kč. Za 1 rok tyto předvídané výnosy činí 1.800.000 Kč a za 3 roky až 5.400.000 Kč.

V této tabulce jsou znázorněny *celkové předvídané výnosy společnosti*. Celkové předvídané výnosy se skládají z výnosů z implantologie, zachovné stomatologie, dentální hygieny a snímků 3D rentgenu.

Tab. 17 - Celkové výnosy

<b>Celkové výnosy</b>				
Časové období	1 měsíc	1 rok	3 roky	5 let
Výnosy z implantologie	680.000 Kč	8.160.000 Kč	24.480.000 Kč	40.800.000 Kč
Výnosy ze zachovné stomatologie	220.000 Kč	2.640.000 Kč	7.920.000 Kč	13.200.000 Kč
Výnosy z dentální hygieny	70.000 Kč	840.000 Kč	2.520.000 Kč	4.200.000 Kč
Výnosy ze snímků 3D rentgenu	150.000 Kč	1.800.000 Kč	5.400.000 Kč	9.000.000 Kč
<b>Celkové výnosy</b>	<b>1.120.000 Kč</b>	<b>13.440.000 Kč</b>	<b>40.320.000 Kč</b>	<b>67.200.000 Kč</b>

*Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti*

Měsíční výnos této společnosti je 1.120.000 Kč. Co lze také z tabulky vyčíst je to, že nejvíce výnosnou oblastí je implantologie, po ní je zachovná stomatologie, pak 3D rentgen a nakonec dentální hygiena. Ročně tato společnost může dosáhnout výnosů, které činí až 13.120.000 Kč. Za 3 roky se předvídá výnos 40.320.000 Kč a za 5 let až 67.200.000 Kč.

### 3.9.5 Zisk

V této kapitole bude vypočítán hospodářský zisk společnosti, který je představen v následující tabulce.

Tab. 18 - Hospodářský výsledek

<b>Hospodářský výsledek</b>				
<b>Časové období</b>	<b>1 měsíc</b>	<b>1 rok</b>	<b>3 roky</b>	<b>5 let</b>
Celkové výnosy	1.120.000 Kč	13.440.000 Kč	40.320.000 Kč	67.200.000 Kč
Celkové náklady	1.089.705 Kč	4.932.511 Kč	12.735.391 Kč	19.956.847 Kč
<b>Zisk</b>	<b>30.295 Kč</b>	<b>8.507.489 Kč</b>	<b>27.584.609 Kč</b>	<b>47.243.153 Kč</b>

*Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti*

Předvídaný zisk neboli hospodářský výsledek se počítá tak, že se odečte celkové náklady firmy od celkových výnosů firmy. Zisk je v časovém období také hodně ovlivněn počtem nákladů, které byly provedeny na začátku založení firmy. Proto tento výpočet bude proveden v časovém období za 1 měsíc, 1 rok, 3 roky a 5 let. Pozitivním znakem je to, že už v prvním měsíci při počátečních jednorázových nákladech je firma schopná generovat zisk a to 30.295 Kč. Po roce předvídaný zisk této firmy je 8.507.489 Kč a po pěti letech může dosáhnout až na 47.243.153 Kč. Tohoto poměrně vysokého zisku by se mělo využít třeba pro tvorbu rezervy anebo zhodnotit, zda je nějaká další zajímavá investiční příležitost, kde by mohla firma investovat.<sup>84</sup>

### 3.9.6 Tabulka rentability 3D rentgenu

3D rentgen je jednou z investic, kterou chce firma provést. Tento rentgen by byl jediný v okolí a využívali by ho i jiní zubaři a doktoři, kterým by se tyto snímky následně fakturovaly. K názorné ukázce rentability bude použita metoda ROI (Return on Investment) díky které se určí celkový zisk z vynaložené investice a za jak dlouho se vynaložené prostředky vrátí, to znamená návratnost investice. Vzorec pro výpočet návratnosti investice je následující:<sup>85</sup>

$$ROI = ((zisk - počáteční investice) / počáteční investice) * 100 [\%]$$

<sup>84</sup> Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

<sup>85</sup> Srov. PHILLIPS, Patricia Pulliam; PHILLIPS, Jack J. *ROI fundamentals: why and when to measure ROI*. s. 24

Tento výpočet je orientační a nezahrnuje jiné fixní náklady, které společnost vynakládá. Zaměřuje se jenom na tento stroj, jeho financování, výnosy, které díky němu bude společnost mít a návratnost této investice.

Cena tohoto stroje je 1.500.000 Kč. Jedná se o model SIRONA a financován bude leasingem. Akontace vychází na 30% což je 450.000 Kč a to je částka, kterou musí společnost na začátku uhradit. Počet splátek je nastaven na 24 což znamená, že po 2 letech bude tento stroj splacený. Efektivní úrok je 10% a navýšení 1.08. Jedna leasingová splátka tedy vychází na 48.452 Kč měsíčně. Když se připočítají všechny poplatky a úroky tak celková cena (počáteční investice) tohoto stroje vychází na 1.612.848 Kč.<sup>86</sup>

Zisk ze snímků z 3D rentgenu je znázorněn v následující tabulce a bude rozdělen do časových období za 1 měsíc, 1 rok, 3 roky a 5 let.

Tab. 19 - Zisk z 3D rentgenu

Zisk z 3D rentgenu				
Období	1 měsíc	1 rok	3 roky	5 let
Výnosy	150.000 Kč	1.800.000 Kč	5.400.000 Kč	9.000.000 Kč
Akontace	450.000 Kč	450.000 Kč	450.000 Kč	450.000 Kč
Splátky	48.452 Kč	581.424 Kč	1.162.848 Kč	1.162.848 Kč
Zisk	-348.452 Kč	2.831.424 Kč	8.812.848 Kč	20.062.848 Kč

*Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti*

Fakturovaná cena za 1 snímek z 3D rentgenu vychází na 1.000 Kč. Měsíčně v průměru bude provedeno 150 snímků. Myšlenka je taková, že tento stroj si bude vydělávat „sám na sebe“. To znamená, že jako výdaj bude použita akontace a měsíční leasingové splátky, které je nutné v daném období uhradit. 3D rentgen bude uhrazen již po dvou letech a už i v té době bude vykazovat zisky.

Dále je uvedena **tabulka rentability 3D rentgenu**, která představuje návratnost této investice v období 1 měsíce, 1 roku, 3 let a 5 let.

<sup>86</sup> Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Tab. 20 - Rentabilita 3D rentgenu - návratnost investice

<b>Rentabilita 3D rentgenu – návratnost investice</b>				
Období	1 měsíc	1 rok	3 roky	5 let
Zisk	-348.452 Kč	2.831.424 Kč	8.812.848 Kč	20.062.848 Kč
Počáteční investice	1.612.848 Kč	1.612.848 Kč	1.612.848 Kč	1.612.848 Kč
<b>Návratnost investice</b>	<b>-121,60 %</b>	<b>75,55 %</b>	<b>446,42 %</b>	<b>1.143,94 %</b>

*Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti*

Tabulka rentability ukazuje, že na začátku v prvním měsíci je předpokládaná ztráta -121.60 % procent. To se ale již v prvním roce změní, a tak můžeme hned po prvním roce očekávat návratnost investice až 75,55 % a ta v průběhu 5 let může dosáhnout až 1.143,94 %. Z této tabulky lze zhodnotit, že tento 3D rentgen je dobrou investiční příležitostí.

### 3.10 Hodnocení rizik

K tomu, aby firma mohla prosperovat potřebuje si být vědoma všech možných rizik, které při podnikání mohou nastoupit. Níže je představena tabulka, která popisuje rizika, která mohou nastat. Rizika jsou rozdělena do kategorií (poptávka a zákazníci, zaměstnanci a finance) a ke každému jsou navržena opatření k eliminaci konkrétního rizika.

Tab. 21 - Hodnocení rizik společnosti XDENT

Hodnocení rizik společnosti XDENT		
Oblast	Konkrétní riziko	Eliminace rizika
Poptávka a zákazníci	Menší předvídaná poptávka (implantologie)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zvýšit povědomí (marketing)</li> <li>• umožnit postupné splácení</li> </ul>
	Vysoká poptávka (nával práce, netrpěliví pacienti)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zvážení zaměstnání dalšího zubaře</li> </ul>
	Pacienti nebudou spokojeni s kvalitou služeb	<ul style="list-style-type: none"> <li>• neustálé monitorování spokojenosti pacientů, přihlížení k jejich požadavkům</li> </ul>
	Příchod nové konkurence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• investice do marketingu, proklientského přístupu a kvality služeb k získání stálé klientely</li> </ul>
Zaměstnanci	Vysoká fluktuace zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poskytnutí finančních benefitů a jiných benefitů jako výjezdová školení hrazená firmou</li> <li>• vyjednávání ohledně popisu práce, pracovní době atd.</li> <li>• případné zvýšení mzdy</li> </ul>
	Změny v požadavcích na kvalifikaci zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poskytnutí možnosti studia při práci</li> <li>• organizace a financování školení</li> </ul>
Finance	Tržby jsou nižší než očekávané	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tvorba finanční rezervy</li> <li>• úprava marketingového konceptu</li> </ul>
	Zvýšení cen vstupů	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tvorba finanční rezervy</li> <li>• mírné zvýšení cen</li> </ul>

*Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti*



### 3.11 Konečné shrnutí podnikatelského záměru

Ke konečnému shrnutí podnikatelského záměru bude použita SWOT analýza. Ta bude sestavená ve formě tabulky a bude obsahovat všechny silné stránky, slabé stránky, hrozby a příležitosti firmy a jejich vzájemné působení. K přehlednějšímu a efektivnějšímu vytvoření této tabulky budou nejdříve jednotlivé silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby vypsány v bodech s krátkou charakteristikou.

#### 3.11.1 Silné stránky

K silným stránkám firmy patří:<sup>87</sup>

- **Vysoká ziskovost firmy** – firma vykazuje poměrně vysoké zisky, které může použít ve svůj prospěch,
- **Kvalifikovaní pracovníci** – pracovníci XDENT jsou vysoce kvalifikovaní a specializují se na implantologii nebo třeba na estetickou stomatologii,
- **Moderní technologie** – ordinace jsou vybaveny moderními zubními křesly a nástroji, firma také investuje do 3D rentgenu, který je jediný v okolí,
- **Komplexnost poskytovaných služeb** – komplexnost poskytovaných služeb je výhodou nejen pro pacienty ale i pro zaměstnance firmy, v určitých specifických případech si můžou vyměňovat rady, pomáhat, předávat práci a tím poskytnou pacientovi kvalitní službu.

#### 3.11.2 Slabé stránky

Ke slabým stránkám firmy patří:<sup>88</sup>

- **Neověřené nové procesy a softwary** – ve firmě bude fungovat nový software a postupy, které zatím nejsou v praxi ověřené a zaměstnanci na ně nejsou zvyklí,
- **Administrativní náročnost** – s přechodem na novou právní formu podnikání a velké rozšíření podnikání vznikne i vysoká administrativní náročnost,
- **Fluktuace zaměstnanců** – vysoká fluktuace zaměstnanců se hlavně týká zubařů kteří jsou čerstvými absolventy, nechávají se zaměstnat jen na určitou dobu a pak mají tendenci se osamostatnit a vydat se vlastní cestou.

---

<sup>87</sup> Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

<sup>88</sup> Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

### 3.11.3 Příležitosti

Příležitosti, které firma může z externího prostředí využít jsou:<sup>89</sup>

- **Vysoká poptávka po implantologii** – služby implantologa jsou v tomto městě a okolí vysoce poptávány,
- **Jediné služby tohoto typu v okolí** – v okolí není žádná firma, která by se zabývala specializací v zubním lékařství (v tomto případě implantologii) a navíc i komplexními službami pro pacienta,
- **Vyšší standart života lidí v okolí** – v posledních letech se standart života lidí v okolí zvýšil, a tak mnoho z nich je ochotno více investovat do svého zdraví a zaplatit za specialistické služby a proklientský servis,
- **Vývoj a vznik nových technologií v oboru zubní lékařství** – v zubním lékařství se technologie stále vyvíjí, a tak často se na trhu objevují nové nástroje, které pomáhají v efektivní práci, nabízí pacientům nová řešení jejich zdravotních problémů a jsou skvělými investičními příležitostmi.

### 3.11.4 Hrozby

Hrozby, které mohou firmu z externího prostředí potkat jsou:<sup>90</sup>

- **Příliš velká poptávka po službách zubního lékaře** – záchovná stomatologie je v dnešní době velmi vyhledávaná hlavně v malých městech, kde je nedostatek zubařů, pro existující zubaře je to velký nátlak ze strany pacientů, který vede k frustraci zaměstnanců a ztrátě motivace k práci, přitom v akutních případech je vhodné, aby tito pacienti se dočkali pomoci
- **Vznik nové konkurence** – tím, že tady existuje tzv. díra na trhu je vysoce pravděpodobné, že i někdo jiný bude chtít poskytovat tyto služby.

---

<sup>89</sup> Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

<sup>90</sup> Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Níže uvedená tabulka určuje SWOT analýzu celého podnikatelského záměru. Lze z ní vyčíst jaké silné stránky je možno využít k maximalizaci příležitostí a minimalizaci hrozeb, jak lze eliminovat slabé stránky pomocí příležitostí a jak minimalizovat nedostatky, aby se vyhnout hrozbám.

Tab. 22 - SWOT analýza podnikatelského záměru

<b>SWOT analýza podnikatelského záměru</b>		
	<b>Příležitosti (externí, pozitivní)</b>	<b>Hrozby (externí, negativní)</b>
<b>Silné stránky (interní, pozitivní)</b>	<p><i>Které ze silných stránek projektu lze využít k maximalizaci příležitostí, které byly identifikovány:</i></p> <p>Využití vysoké ziskovosti k investicím do moderních technologií.</p> <p>Využití vysoké kvalifikace a specializace zaměstnanců k zaměření na implantologii.</p>	<p><i>Jak lze využít silné stránky projektů k minimalizaci hrozeb, které byly identifikovány:</i></p> <p>Využití vysokých zisků k investici do marketingu a vytvoření stálé klientely proto aby se limitovalo riziko přechodu pacientů ke konkurenci.</p> <p>V případě potřeby využití komplexnosti služeb a flexibility zaměstnanců k poskytnutí akutní pomoci pacientů.</p>
<b>Slabé stránky (interní, negativní)</b>	<p><i>Jaké kroky lze podniknout s cílem minimalizovat slabé stránky pomocí příležitostí, které byly identifikovány:</i></p> <p>K minimalizaci administrativní náročnosti mohou napomoci nové technologie a softwary, které ulehčí práci.</p> <p>K minimalizaci fluktuace zaměstnanců může napomoci vytvoření konkurenční výhody (vysoká poptávka, jediná služba v okolí, nové technologie) a vytvoření lákavého pracovního prostředí pro zaměstnance.</p>	<p><i>Jak lze minimalizovat nedostatky projektu, aby se vyhnout hrozbám, které byly identifikovány:</i></p> <p>Ověření nových postupů a softwarů k vytvoření silné konkurenční výhody jako ochrany při vzniku nové konkurence.</p> <p>Minimalizace administrativní náročnosti k vytvoření více prostoru pro jinou pracovní náplň a eliminace frustrace zaměstnanců z až moc velké poptávky ze strany pacientů.</p>

Zdroj: zpracováno podle BERRY, Tim. *How to perform SWOT analysis. Bplans [online]. [cit. 2018-06-02]. Dostupné z: <https://articles.bplans.com/how-to-perform-swot-analysis/> a interních materiálů společnosti*

## ZÁVĚR

Na základě spolupráce se zubní lékařkou z Třince vznikl v roce 2018 podnikatelský záměr pro založení zdravotního střediska poskytujícího komplexní stomatologické služby specializující se hlavně na implantologii. V teoretické části jsou zpracovány všechny náležitosti a struktura podnikatelského záměru spolu s analýzami, které byly následně aplikovány do tohoto konkrétního podnikatelského záměru. Dodatečně je zde také uvedeno porovnání právních forem podnikání vhodných pro tuto společnost a následně výběr právní formy podnikání, kterou je společnost s ručením omezeným. Pro tuto právní formu je zde také uveden postup založení i se specifikací kroků, které musí být provedeny pro založení této společnosti v zubní praxi. Výstupem jsou také analýzy, které byly vykonány v rámci podnikatelského záměru, a které obsahují reálná data společnosti. K těmto analýzám patří matice BCG, kterou se hodnotily služby této společnosti, analýza trhu a zákazníků, SLPET analýza hodnotící působnost vnějšího okolí na společnost, analýza dodavatelů, finanční analýza, analýza rizik a závěrečná SWOT analýza, která je shrnutím celého podnikatelského záměru. V této práci byly také použité i jiné vědecké metody, které jsou uvedeny v úvodu práce. Podnikatelský záměr je přínosem pro tuto společnost, protože ho společnost může využít nejen ke svému založení a provedení prvních úkonů, ale i k určení své strategie. Tento podnikatelský záměr je nástrojem managementu firmy, jehož cílem je uskutečnění svých podnikatelských cílů.

## LITERATURA A PRAMENY

1. ČERVENÝ, Radim. *Business plán: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2014. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-511-4.
2. HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání*. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.
3. Interní materiály společnosti
4. KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2., rozš. vyd.* Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.
5. MCKEEVER, Mike P. *How to write a business plan. 11th ed.* Berkeley, CA: Nolo, c2012. ISBN 9781413317503.
6. NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Personální management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-31-8.
7. PHILLIPS, Patricia Pulliam; PHILLIPS, Jack J. *ROI fundamentals: why and when to measure ROI*. San Francisco: Pfeiffer, c2008, 146 s. ISBN 07-879-9602-5.
8. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5., aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.
9. SLAVÍK, Jakub. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-4819-1.
10. SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
11. SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
12. SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0407-9.
13. SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika. 6., přeprac. a dopl. vyd.* V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.
14. ŠOLJAKOVÁ, Libuše, Jana FIBÍROVÁ a Jaroslav WAGNER. *Manažerské účetnictví I.: případové studie a příklady*. Praha: Oeconomica, 2013. ISBN 978-80-245-1952-4.

15. ZAPLETALOVÁ, Šárka. *Marketing a marketingové dovednosti I.* Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2006. ISBN 80-86764-46-x.

## ZÁKONY

1. Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník. § 420 – odst. 1 – OSOBY, Podnikatel, v aktuálním znění. [online]. © AION CS 2010-2018 [cit. 31. 5. 2018]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89#p420-1>
2. Zákon č. 372/2011 Sb., *O zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách)*, § 2 odst. 1 – ZÁKLADNÍ USTANOVENÍ, v aktuálním znění [online]. © AION CS 2010-2018 [cit. 31. 5. 2018]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-372#p2-1>
3. Zákon č. 372/2011 Sb., *O zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách)*, § 13 odst. 1– OBECNÉ PODNÍMKY POSKYTOVÁNÍ ZDRAVOTNÍCH SLUŽEB, v aktuálním znění [online]. © AION CS 2010-2018 [cit. 31. 5. 2018]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-372#p13-1>
4. Vyhláška č. 185/2009 Sb. *O oborech specializačního vzdělávání lékařů, zubních lékařů a farmaceutů a oborech certifikovaných kurzů*, v aktuálním znění [online]. © AION CS 2010-2018 [cit. 27. 6. 2018]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-185#f3985408>
5. Zákon č. 90/2012 Sb., *O obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)*, § 146 – SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM, v aktuálním znění [online]. © AION CS 2010-2018 [cit. 31. 5. 2018]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90#p146>

## INTERNETOVÉ ZDROJE

1. KUBÍČKOVÁ, Alice. *Založení společnosti s ručením omezeným*. Epravo.cz [online]. 2014 [cit. 2018-06-17]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/zalozeni-spolecnosti-s-rucenim-omezenym-95950.html>
2. Lékárníci pomohou pacientům i lékařům s eRecepty. *Česká stomatologická komora*. [online]. 4. 1. 2018 [cit. 2018-06-16]. Dostupné z: <https://www.dent.cz/aktualita/1201-lekarnici-pomohou-pacientum-i-lekarum-s-erecepty/>
3. Otázky týdne - amalgamové plomby u těhotných. *Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky*. [online]. Tiskové centrum VZP, 2018 [cit. 2018-06-16]
4. PESTLE Analysis: Strategy Skills *TEAM FME*. [online]. www.free-management-ebooks.com, 2013 [cit. 2018-06-01]. ISBN 978-1-62620-998-5. Dostupné z: <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-pestle-analysis.pdf>
5. PORTER, Michael E. *The Five Competitive Forces That Shaped Strategy*. Harvard Business Review [online]. 2008 [cit. 2018-06-01]. Dostupné z: [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32580687/HBR\\_on\\_Strategy.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1527858329&Signature=n0jy6%2F6vFCItGn9OROI00tmvvKk%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DHBR\\_on\\_Strategy.pdf#page=25](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32580687/HBR_on_Strategy.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1527858329&Signature=n0jy6%2F6vFCItGn9OROI00tmvvKk%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DHBR_on_Strategy.pdf#page=25)
6. Postup při uzavírání smluv s poskytovateli zdravotních služeb v oboru zubního lékařství. *Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky*. [online]. [cit. 2018-06-17]. Dostupné z: [https://prod-publicweb-media.azureedge.net/media/Default/dokumenty/smlouvy/stomatologove/stomatologove\\_-\\_postup\\_uzavreni\\_smlouvy.pdf](https://prod-publicweb-media.azureedge.net/media/Default/dokumenty/smlouvy/stomatologove/stomatologove_-_postup_uzavreni_smlouvy.pdf)
7. Registrace – zahájení podnikání. *Finanční správa*. [online]. 2016 [cit. 2018-06-17]. Dostupné z: <http://www.financnisprava.cz/cs/dane/danovy-system-cr/postup-v-danovem-řízení/registrace-zahajeni-podnikani>
8. SINGH, Meera. *Marketing Mix of 4P'S for Competitive Advantage*. IOSR Journal of Business and Management [online]. 2012, , 40-45 [cit. 2018-04-25]. ISSN 2278-487X Volume 3, Issue 6
9. Stálé výhody ready made společností v roce 2016. *MladýPodnikatel.cz* [online]. 2016 [cit. 2018-06-17]. Dostupné z: <https://mladypodnikatel.cz/stale-vyhody-ready-made-spolecnosti-v-roce-2016-t29420>



## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1 – Pět sil, které formují konkurenci .....	28
Obr. 2 – Mapa, kde se nachází budova Classic se sídlem společnosti .....	44

## SEZNAM TABULEK

Tab. 1 - Prvky 4P .....	23
Tab. 2 - Matice BCG.....	29
Tab. 3 - SWOT analýza v tabulce.....	30
Tab. 4 - Porovnání podnikání FO a s.r.o.....	34
Tab. 5 - Matice BCG služeb XDENT .....	36
Tab. 6 - SLEPT analýza společnosti XDENT .....	38
Tab. 7 - Provozní výdaje XDENT - dodavatelé.....	40
Tab. 8 - Jednorázové výdaje společnosti XDENT .....	41
Tab. 9 - Personální zabezpečení firmy XDENT .....	42
Tab. 10 - Výpočet prodejní ceny - Korunka fasetovaná-metalokeramika .....	43
Tab. 11 - Náklady na založení společnosti s ručením omezeným .....	47
Tab. 12 - Celkové náklady společnosti XDENT .....	48
Tab. 13 - Výnosy z implantologie .....	49
Tab. 14 - Výnosy ze zachovné stomatologie .....	49
Tab. 15 - Výnosy z dentální hygieny .....	50
Tab. 16 - Výnosy ze snímků 3D rentgenu .....	50
Tab. 17 - Celkové výnosy .....	51
Tab. 18 - Hospodářský výsledek.....	52
Tab. 19 - Zisk z 3D rentgenu .....	53
Tab. 20 - Rentabilita 3D rentgenu - návratnost investice .....	54
Tab. 21 - Hodnocení rizik společnosti XDENT .....	55
Tab. 22 - SWOT analýza podnikatelského záměru .....	58

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1 – Ceník společnosti XDENT pro interní využití.

## ANOTACE

Bibliografický údaj: Kotoská, Natalia. *Podnikatelský záměr – založení společnosti s ručením omezeným v zubní praxi*. Olomouc 2018. Bakalářská práce. Moravská vysoká škola Olomouc.

Vedoucí práce: doc. Ing. Eva Sikorová, CSc.

Název práce: Podnikatelský záměr – založení společnosti s ručením omezeným v zubní praxi

Autor: Natalia Kotoská

Ústav: Ústav podnikové ekonomiky

Vedoucí práce: doc. Ing. Eva Sikorová, CSc.

Abstrakt:

Tato práce se zaměřuje na vytvoření vlastního podnikatelského záměru pro založení společnosti s ručením omezeným v zubní praxi. Společnost bude sídlit ve městě Třinec a bude se specializovat na zubní implantáty. V teoretické části je popsán postup pro zpracování podnikatelského záměru. Jsou zde uvedeny právní náležitosti a odkazy na legislativu, která je spjata s podnikáním. Zaměřuje se hlavně na společnost s ručením omezeným a analyzuje, zda je tato forma podnikání vhodná pro realizaci tohoto podnikatelského záměru. Zpracované jsou také informace o založení společnosti s ručením omezeným, které obsahují specifika pro toto podnikání v zubním lékařství. Tento podnikatelský záměr je tvořen ve smyslu business strategie. V práci je uvedena teorie business strategie, strategického řízení a strategických cílů, které dodržují pravidlo SMART. Součástí teoretické části jsou jednotlivé kapitoly a body podnikatelského záměru a jejich doporučený obsah. V praktické části je vytvořen detailní podnikatelský záměr, který obsahuje analýzy, podnikatelské cíle, které jsou součástí business strategie, marketingový plán a finanční plán a ostatní dílčí kapitoly podnikatelského záměru. Součástí finančního plánu je i tabulka návratnosti investice do 3D rentgenu, který představuje pro společnost investiční příležitost. Celý podnikatelský záměr je shrnutý SWOT analýzou, která analyzuje silné stránky, slabé stránky, hrozby a příležitosti tohoto podnikatelského záměru. Všechny body praktické části tvoří komplexní materiál pro založení této společnosti a pro její strategické řízení. Kapitoly praktické části a také analýzy jsou zpracovány na základě interních materiálů společnosti a poskytují pravdivé informace o této společnosti

Klíčová slova: podnikání, podnikatelský záměr, s.r.o., podnikání v zubní praxi, business strategie, analýza, zubní implantáty

Title: Business Plan – Limited Liability Company for Dental Practice

Author: Natalia Kotoská

Department: Ústav podnikové ekonomiky

Supervisor: doc. Ing. Eva Sikorová, CSc.

Abstract:

This thesis focuses on the creation of a business plan for the establishment of a limited liability company in dental practice. The company will be based in Třinec and it will specialize in dental implants. The theoretical part describes the procedure for the processing of business plan. The legal requirements and references to legislation that are related to business are described and mainly focus on a limited liability company and analyze whether this form of business is appropriate for the realization of this business plan. The establishment of a limited liability company containing specifics for this business in dentistry is also described. This business plan is formed in terms of business strategy. The thesis presents the theory of business strategy, strategic management and strategic objectives that follow the SMART method. In the theoretical part there are individual chapters and points of the business plan and their recommended content. In the practical part, a detailed business plan is created, which contains analyzes, business objectives that are part of the business strategy, marketing plan and financial plan and other sub-chapters of the business plan. The financial plan also includes a return on investment of 3D X-ray, which represents an investment opportunity for the company. The entire business plan is summarized by a SWOT analysis that analyzes the strengths, weaknesses, threats and opportunities of this business plan. All the points of the practical part create a complex material for the foundation of this company and its strategic management. The chapters of the practical part and the analyzes are based on the company's internal materials and provide true information about the company.

Key words: business, business plan, s.r.o., business in dental practice, business strategy, analysis, dental implants