Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

Podnikatelský plán

Bc. Simona Volejníková

© 2018 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Simona Volejníková

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Podnikatelský plán

Název anglicky

Business plan

Cíle práce

Cílem práce je ekonomické vyhodnocení podnikatelského záměru na základě vytvoření podnikatelského plánu.

Metodika

Diplomová práce se skládá ze dvou částí, a to části teoretické a praktické. V teoretické části blíže specifikuji náležitosti podnikatelského plánu na základě odborné literatury. V praktické části převádím teoretické poznatky do praxe u zvoleného podniku. Jsou zde zpracovány jednotlivé části podnikatelského plánu a provedeno celkové vyhodnocení.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Podnikatelský plán, finanční analýza, SWOT analýza, marketingová strategie

---

Doporučené zdroje informací

ČERVENÝ, R. – BRNO INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL. *Business plán : krok za krokem.* V Praze: C.H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-511-4.

MCKEEVER, Mike P. How to write a business plan. Thirteenth edition. Berkeley, CA: Nolo, 2016. ISBN 978-1413323191.

SLOUKA, D. Vedení a marketing malých zdravotnických zařízení: příručka pro praxi. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0469-7.

SRPOVÁ, J. – ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání : teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů.* Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

ZLÁMAL, J. – BELLOVÁ, J. Ekonomika zdravotnictví. Vyd. 2., upr. Brno: Národní centrum ošetřovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 2013. ISBN 978-80-7013-551-8.

Předběžný termín obhajoby

2018/19 ZS – PEF (únor 2019)

Vedoucí práce

Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 20. 11. 2018

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 21. 11. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 21. 11. 2018

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 28.11.2018 _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Ladislavu Pilařovi, MBA, Ph.D. za pomoc, cenné rady, odborné připomínky a trpělivost po celou dobu vedení mé diplomové práce. Dále chci poděkovat své sestře za odborné konzultace a bližší zasvěcení do oblasti stomatologické péče a celé své rodině za podporu během studia.

Podnikatelský plán

Souhrn

Diplomová práce se zabývá sestavením podnikatelského plánu pro založení a úspěšné fungování soukromé zubní ordinace. Před založením zdravotnického zařízení je nutné řídit se právnickými náležitostmi, provést analýzy a vytvořit detailní představu o fungování a chodu ordinace. Tato diplomová práce má pomoci mladé zubní lékařce s otevřením vlastní praxe ve městě Chrudim. Jedná se o město v Pardubickém kraji, kde se v posledních letech řeší nedostatek zubních lékařů. I když je nyní již situace přijatelná, někteří obyvatelé Chrudimi stále dojíždí za zubním ošetřením.

V diplomové práci byla zkoumána celková situace v Pardubickém kraji a v Chrudimi, následně byly dohledány vhodné prostory k pronájmu pro vznik nové zubní ordinace. Jako důležitá součást podnikatelského plánu byl připraven rozpočet pro veškeré vybavení i předběžný měsíční rozpočet pro fungování ordinace. Také jsou zde sestaveny marketingové analýzy a návrh propagačních aktivit.

Celkově si tato diplomová práce klade za úkol dospět k závěru, zda se zřízení nové zubní ordinace v Chrudimi mladé zubní lékařce vyplatí či nikoliv, a co všechno bude obnášet.

Klíčová slova: podnikatelský plán, finanční řízení podniku, marketingová strategie, zubní lékařství, stomatologie

Business plan

Summary

This diploma thesis is focused on the business plan creation for establishing and successful functioning of a private dental clinic. Before the foundation of any medical facility, it is necessary to examine and act accordingly to all the valid legal requirements, analyze all things involved, and create a detailed image of the functioning of the clinic. Diploma thesis is supposed to help a young dentist with starting her own medical practice in Chrudim, a city in the Pardubice Region where, in recent years, is an insufficient number of dentists. This situation is considered acceptable at this point, however, part of the population of Chrudim still needs to travel for their dental care.

At first, the complete situation of the Pardubice Region and Chrudim was thoroughly analyzed, then a search for premises for rent suitable for the establishment of a new dental clinic was conducted. Creating a budget plan for all the equipment and preliminary monthly expenses for the functioning of the clinic was a crucial part of the business plan. In addition to that, a proposal for possible promotional activities and marketing analyses were prepared.

The main goal of this diploma thesis is to discover whether the establishment of a new dental clinic in Chrudim can be profitable for a young dentist or not and if so, what things must be taken into consideration.

Keywords: business plan, corporate financial management, marketing strategy, dentistry

Obsah

1 Úvod ... 10

2 Cíl práce a metodika ... 11

2.1 Cíl práce ... 11

2.2 Metodika ... 11

3 Teoretická část ... 13

3.1 Podnikatelský plán ... 13

3.1.1 Hlavní otázky v podnikání ... 13

3.1.2 Zásady pro přípravu podnikatelského plánu ... 14

3.1.3 Druhy podnikatelských plánů podle délky ... 14

3.1.4 Druhy podnikatelských plánů podle účelu využití ... 17

3.1.5 Vize a mise podniku ... 18

3.1.6 Jednotlivé součásti podnikatelského plánu ... 18

3.2 Podnikání ve zdravotnictví, stomatologie ... 32

3.2.1 Obecné přiblížení stomatologie ... 32

3.2.2 Odborná způsobilost zubního lékaře ... 32

3.2.3 Získání licence pro výkon soukromé stomatologické praxe ... 33

3.2.4 Legislativa, právní předpisy ve stomatologii ... 34

3.2.5 Důležité instituce ve stomatologii ... 36

3.2.6 Řád České stomatologické komory ... 37

3.2.7 Studium zubního lékařství v České republice ... 37

3.2.8 Právnické a fyzické osoby ve zdravotnictví ... 38

3.2.9 Marketing ve zdravotnictví ... 42

3.2.10 Systém úhrady stomatologické péče ... 43

3.2.11 Elektronické recepty ... 43

4 Praktická část ... 44

4.1 Návrh podnikatelského plánu ... 44

4.1.1 Titulní list ... 44

4.1.2 Úvod a účel podnikatelského plánu ... 45

4.1.3 Shrnutí ... 45

4.1.4 Popis podniku a podnikatelské příležitosti ... 45

4.1.5 Mise a vize podniku ... 46

4.1.6 Vytyčení cílů podniku ... 46

4.1.7 Povinnosti při otevření stomatologické praxe ... 47

4.1.8 Popis trhu ... 47

4.1.9 Představení okresu, správního obvodu a samotného města Chrudim ... 51

4.1.10 Vnitřní prostředí zdravotnického zařízení ... 54

4.1.11 Analýza zdrojů podniku ... 56
4.1.12 Vnější prostředí podniku – PESTLE analýza ... 57
4.1.13 Důležitá dokumentace ... 64
4.1.14 Personální zdroje a mzdové náklady ... 65
4.1.15 Analýza konkurence ... 66
4.1.16 Porterova analýza 5 konkurenčních sil ... 68
4.1.17 Marketingová strategie ... 69
4.1.18 Realizační plán ... 75
4.1.19 Finanční plán ... 76
4.1.20 Realistická varianta ... 81
4.1.21 Optimistická varianta ... 83
4.1.22 Pesimistická varianta ... 85
4.1.23 Předpoklady úspěšnosti projektu – SWOT analýza ... 88
4.1.24 Predikce rizik projektu ... 90
5 Výsledky a diskuse ... 92
6 Závěr ... 96
7 Seznam použitých zdrojů ... 98
7.1 Literární zdroje ... 98
7.2 Internetové zdroje ... 99
7.3 Ostatní použité zdroje ... 104
8 Použité zkratky ... 105
9 Seznam tabulek ... 105
10 Seznam obrázků ... 106
11 Přílohy ... 107
Příloha 1.: Přehled dokumentace při zakládání privátní zubní praxe dle ČSK ... I
Příloha 2.: Přehled kompletního vybavení zubní ordinace s cenami ... IV
Příloha 3.: Výše úhrad ambulantních stomatologických výkonů hrazených z veřejného zdravotního pojištění pro rok 2018 ... VII

1 Úvod

Pokud má člověk nápad na podnikání, nestačí jej pouze jednoho dne zrealizovat bez předchozího plánování a analýzy trhu. Je nutné posoudit reálnost a životaschopnost podnikatelského nápadu. S tím podnikateli pomáhá sestavení precizního podnikatelského plánu. Podnikatelský plán v sobě zahrnuje průzkum situace na trhu, zhodnocení reálných možností, analýzu konkurence, požadovanou výši finančních a jiných prostředků pro úspěch v podnikání a poskytne mnoho dalších důležitých informací.

Podnikatelský plán neslouží pouze jako pomocný dokument na začátku podnikání, ale i v dlouhodobější činnosti může být podnikateli velmi nápomocný, a to zejména při kontrole a řízení podnikových činností. Prostřednictvím podnikatelského plánu může podnikatel sledovat, zda se jeho plánované výsledky přibližují realitě a zda dosahuje úspěchu. Pokud pak podnikatel potřebuje finanční zdroje od banky či investora, podnikatelský plán je hlavním dokumentem pro jejich získání.

V posledních letech se napříč Českou republikou řeší problém nedostatku zubních lékařů, v Pardubickém kraji je jedna z nejtěžších situací. Lidé za péčí stomatologa často dojíždí do větších měst, což je nepraktické a musí počítat s výdaji na cestování k lékaři. Na trhu je také nedostatek mladých zubních lékařů s vlastní praxí. Buď si provoz vlastní praxe nemohou dovolit z finančních důvodů, z nedostatku ambicí, nebo proto, že jim přijde pohodlnější zůstávat v zaměstnaneckém poměru.

Zajištění kvalitní zdravotnické péče v regionu tvoří důležitou součást jeho rozvoje. Každé větší město má dnes již alespoň základní zdravotnické středisko, ve městech najdeme nejen nemocnice a polikliniky, ale také soukromé ordinace. O své zdraví by se lidé měli naučit náležitě pečovat, a to prostřednictvím dodržování správné životosprávy, ale také navštěvováním preventivních prohlídek.

Když se zubní lékař pro podnikání rozhodne a chce si otevřít svou vlastní soukromou stomatologickou praxi, musí počítat s určitou náročností realizace tohoto svého rozhodnutí. S podnikáním obecně se pojí administrativní a legislativní náročnost, stejně tak je podnikání náročné na čas i další zdroje, zejména finanční. Sestavený podnikatelský plán zubní lékařce pomůže detailně se zorientovat v situaci na trhu a zkoumá úspěšnost jejího podnikání.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je zhodnocení podnikatelského záměru na základě sestavení podnikatelského plánu pro vznik a úspěšný provoz nové zubní ordinace ve městě Chrudim s názvem Daniela Dent s.r.o.

2.2 Metodika

Metodika diplomové práce je založena na dvou hlavních částech – teoretické a praktické. Tyto části jsou dále přehledně a tematicky členěny na podkapitoly.

Teoretická část byla zhotovena na základě odborné literární rešerše a důvěryhodných internetových zdrojů, a to nejen českých, ale i zahraničních. Obsahem teoretické části jsou poznatky jednotlivých autorů týkající se tvorby podnikatelského plánu. Podnikatelský plán je sestaven z několika dílčích částí, které jsou velmi důležité a vzájemně na sebe navazují či odkazují. Mezi hlavní literární zdroje patří zejména Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011 či Scholleová, 2017.

Teoretická část se zabývá hlavními zásadami pro přípravu podnikatelského plánu. Dále jsou zkoumány jednotlivé druhy podnikatelských plánů podle délky či účelu využití. Také jsou detailně rozebrány náležitosti jednotlivých částí podnikatelského plánu.

Následuje další oddíl teoretické části, který se zabývá oblastí stomatologie a podnikání ve stomatologii. Tato část obecně seznamuje a pojmy z oboru zubního lékařství, podnikáním v oblasti medicíny a důležitou legislativou. Pro výkon soukromé stomatologické praxe je nutné získat licenci a řídit se důležitými zákony a předpisy. Poskytování zdravotních služeb je upraveno zákonem č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování. Také je zkoumán rozdíl mezi právnickými a fyzickými osobami ve zdravotnictví, kdy byla zvolena jako nejvhodnější forma podnikání společnost s ručením omezeným. V závěru teoretické části je popsán systém úhrady stomatologické péče a povinnost lékařů vystavovat elektronické recepty, která vznikla k datu 1. ledna 2018.

Na teoretickou část navazuje část praktická, která převádí teoretické poznatky do praxe a obsahuje důležité součásti podnikatelského plánu pro založení soukromé zubní ordinace Daniela Dent s.r.o. se sídlem ve městě Chrudim, analýzy a celkové zhodnocení projektu založení zubní ordinace.

V úvodu praktické části je shrnut účel podnikatelského plánu, popis podniku a podnikatelské příležitosti. Následuje stanovení mise, vize a cílů podniku, které jsou pro samotné podnikání stěžejní. V popisu trhu je zkoumána situace na trhu zubních lékařů v České republice a následně také v samotném Pardubickém kraji, a to zejména dle ročenek České stomatologické komory. Následuje průzkum vnitřního i vnějšího prostředí podniku. Do marketingové strategie byly zařazeny dva koncepty – koncept 4P a 4C marketingového mixu. V rámci marketingové strategie byl sestaven ceník služeb ordinace na základě porovnání ceníků ostatních ordinací, dohledáno vhodné místo pro vznik a provoz ordinace na stránkách realitní kanceláře RE/MAX, a připraven návrh ordinačních hodin. Mezi základní sestavené analýzy patří například analýza konkurence, Porterův model 5 konkurenčních sil, PESTLE analýza, analýza zdrojů podniku, SWOT analýza či analýza rizik. Důležitou část podnikatelského plánu tvoří finanční část, která zahrnuje zkoumání optimistické, realistické i pesimistické varianty výkazu zisků a ztráty a Cash flow. Následuje také výpočet čisté současné hodnoty pro tyto tři varianty podnikatelského plánu.

Získané poznatky a vyhodnocení teoretické i praktické části jsou přehledně shrnuty v části výsledky a diskuze a v samotném závěru práce. Závěr diplomové práce poskytuje odpověď na otázku, zda se založení vlastní zubní ordinace mladé zubní lékařce vyplatí, či nikoliv.

3 Teoretická část

Jako podklad pro sestavení podnikatelského plánu slouží teoretická část, která je souhrnem všech důležitých informací o trhu, podnikání a stomatologii tak, aby z ní mohla praktická část vycházet.

3.1 Podnikatelský plán

Jedná se o písemný dokument, který popisuje všechny důležité vnější i vnitřní faktory související s podnikatelskou činností. Řídí se určitými zásadami a existuje několik druhů podnikatelských plánů, z nichž každý je vhodný pro jiné využití. Podnikatelský plán musí reflektovat vnitřní i vnější prostředí podniku.

Vnitřní prostředí firmy

V interním prostředí je podnikatelský plán důležitý zejména při zakládání firmy a v případech, kdy firma stojí před výraznými změnami. Podnikatelský plán slouží jako nástroj pro plánování, podklad pro rozhodování, kontrolu a podobně.

Vnější prostředí firmy

Externí prostředí zajímá podnikatelský plán zejména v okamžiku, kdy firma žádá o podnikatelskou podporu. Kvalitně zpracovaný podnikatelský plán významně přispívá k získání potřebného kapitálu od banky nebo jiného investora. (Srpová, Řehoř, 2010)

3.1.1 Hlavní otázky v podnikání

Malé podniky by si měly klást před svým vznikem následující otázky a důsledně si na ně odpovědět. Každý začínající podnik si je může dále modifikovat a upravit na míru svému oboru působnosti.

- Jaký problém vyřeším svým klientům?
- Kdo je můj typický zákazník a jak s ním budu komunikovat?
- Jaké služby či produkty nabídnu?
- Kde bude můj podnik umístěn?
- Jaké budou moje otevírací hodiny?
- Kdo pro mě bude pracovat a jak bude odměňován?
- Jak budu propagovat svůj podnik?
- Jaké jsou silné a slabé stránky mých konkurentů? (McKeever, 2016)

3.1.2 Zásady pro přípravu podnikatelského plánu

Při sestavování podnikatelského plánu je důležité dodržovat obecně platné a léty prověřené zásady. Zejména pokud chceme zapůsobit na externí subjekty a získat potřebné finanční prostředky pro realizaci našeho podnikatelského nápadu, podnikatelský plán by měl být:

- ✓ Pravdivý a reálný,
- ✓ inovativní,
- ✓ srozumitelný a stručný,
- ✓ přehledný a logický,
- ✓ respektující rizika. (Srpová, Řehoř, 2010)

3.1.3 Druhy podnikatelských plánů podle délky

Podobu podnikatelského plánu musíme přizpůsobit jeho účelu, podle kterého vytváříme podnikatelský plán kratší nebo delší, obecnější nebo detailnější. Mezi základní druhy podnikatelských plánů řadíme:

- Prezentaci ve výtahu (tzv. Elevator pitch),
- výkonný plán (tzv. Executive Summary),
- zkrácený podnikatelský plán,
- plný podnikatelský plán. (iPodnikatel. Typy podnikatelského záměru [online]. [cit.2018-28-08])

Prezentace ve výtahu – Elevator pitch

Prezentace ve výtahu je stručnou, jasnou, srozumitelnou a lehce zapamatovatelnou formu podnikatelského plánu, který lze použít kdykoliv a kdekoliv je potřeba. Prezentace ve výtahu je nejkratším typem z vyjmenovaných druhů podnikatelských plánů, měla by trvat maximálně jednu minutu a zahrnovat nejzákladnější myšlenky podnikání. Prezentována je zpravidla ústně. (iPodnikatel. Typy podnikatelského záměru [online]. [cit.2018-28-08])

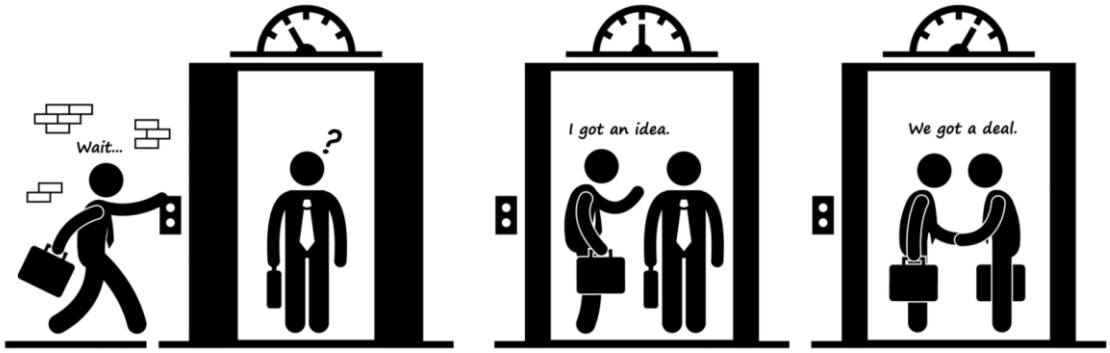
V překladu znamená Elevator pitch „výtahový prodej“. Je založen na konceptu jízdy výtahem, kdy má podnikatel důkladně promyšleno své podnikání, ale nemá dostatečný kapitál. Jede výtahem a vedle něj stojí člověk, o kterém ví, že je bohatým investorem, a má tak možnost stručnou prezentací během jízdy výtahem nadchnout tohoto

člověka pro investici do svého podnikání. Pointou této myšlenky je, že podnikatel nikdy neví, koho, kdy a kde potká, a proto je užitečné mít stručnou a jasnou prezentaci, kterou lze použít rychle a kdekoliv. (Prokop, 2005)

Prezentace Elevator pitch má za úkol zaujmout potenciálního investora a pokud ho zaujme, na další schůzku už podnikatel musí připravit podrobný podnikatelský plán za účelem diskuzí. Elevator pitch se standardně skládá z odpovědí na následující otázky:

- Co je moje myšlenka a jak jsem s tou myšlenkou daleko?
- Jaké trhy existují pro uplatnění mé myšlenky a jaké výhody na těchto trzích mám?
- Jak hodlám získat peníze a kolik celkem budu potřebovat?
- Kolik z toho budu potřebovat financovat externě a co za to nabízím investorovi?
- Kdo je součástí mého týmu?
- Jaký je potenciální zisk pro investora? (iPodnikatel. Typy podnikatelského záměru [online]. [cit.2018-28-08])

Obrázek 1.: Vyobrazení konceptu Elevator pitch



Zdroj: Medium.com. 8 things to remember about our elevator pitch builder [online]

Výkonný plán – Executive Summary

Výkonný plán je taktéž krátkou formou podnikatelského plánu. Na rozdíl od ústně sdělovaného plánu Elevator pitch se jedná o písemnou prezentaci v rozsahu jedné, maximálně dvou stran A4, předkládanou bankám nebo investorům.

Nejdříve v prvním odstavci podnikatel informuje, o jaký typ investice se jedná a kolik peněžních prostředků potřebuje pro jeho realizaci. Již první odstavec musí zaujmout. Je důležité vyhnout se odborné pracovní terminologii, aby potenciální investor všemu dobře porozuměl.

V dalším odstavci jsou shrnuty základní informace o produktu či nabízené službě, které se podnikání týká. Cílem druhého odstavce je, aby investor získal lepší představu o předkládaném podnikání.

Následně podnikatel popíše trh a seznamuje investora se svými potenciálními zákazníky a existující konkurencí. Rozhodně není vhodné shazovat konkurenci, mnohem lepší je chválit vlastní podnikatelský nápad. (Prokop, 2005)

Zkrácený podnikatelský plán

Zkrácený podnikatelský plán je komplexnější a mnohem detailnější než Elevator pitch a Executive Summary. Ve zkráceném podnikatelském plánu podnikatel rovněž informuje o podstatě svého podnikání, o svém produktu či službě, o trhu i konkurenci a o tom, jaké množství finančních prostředků potřebuje a jak s nimi naloží, avšak v mnohem hlubší a detailnější podobě.

Tento typ podnikatelského plánu je ideální pro podnikatele, kteří se obávají prozradit své obchodní tajemství, ale zároveň potřebují předat hlubší informace o svém podnikatelském nápadu. Účelem zkráceného podnikatelského plánu není zakrývání nedostatků, ale naopak skrývání silných stránek, dokud podnikatel nemá dostatečnou důvěru v potenciálního partnera. (iPodnikatel. Typy podnikatelského záměru [online]. [cit.2018-28-08])

Plný podnikatelský plán

Délka plného podnikatelského plánu se pohybuje okolo pěti až deseti stran A4 u firem začínajících nebo s krátkou minulostí. U firem s delším působením na trhu bude podnikatelský plán delší, obohacený o katalogy, dokumenty, historii účetnictví a podobně.

Plný podnikatelský plán začíná výstižným, kratším odstavcem, který shrnuje podstatu a filozofii podnikání. Je doporučeno na začátek zařadit souhrn kladných stránek podnikání, které čtenáře ihned zaujmou. Také je vhodné na začátek umístit osnovu a shrnutí, čím se bude podnikatelský plán zabývat.

Následující část je o podnikateli samotném a případně o jeho týmu. Je důležité vyhnout se přehnané skromnosti a zmínit vzdělání i specializace relevantní pro podnikání.

V další části již následuje detailní a hluboký popis produktu nebo služby, konkrétního trhu, konkurence a podobně. Tyto aspekty již potřebují skutečně podrobný

popis a jejich příprava a seskupení je náročnější. (iPodnikatel. Typy podnikatelského záměru [online]. [cit.2018-28-08])

3.1.4 Druhy podnikatelských plánů podle účelu využití

Při sestavování podnikatelského plánu je důležité zohlednit hledisko účelu a motivů, pro které je podnikatelský plán sestavován. Rozlišujeme sestavení podnikatelského plánu pro:

- začínající podnikatele nebo existující firmu,
- získání partnera pro podnikání,
- banku nebo investora. (Srpová, Svobodová, 2011)

Podnikatelský plán pro začínající podnikatele nebo existující firmu

Hlavním motivem tvorby podnikatelského plánu je realizace nového podnikání, které je potřeba podrobně naplánovat. Podnikatelský plán je připraven na základě důležitých analýz a součástí jsou také doprovodné plány pro realizaci, které umožňují kontrolovat plnění podnikatelského plánu.

Podnikatelský plán pro získání partnera pro podnikání

Typickým případem je fúze dvou obchodních partnerů pro vytvoření nové, silnější obchodní jednotky s cílem upevnění pozice na trhu, přístupu ke zdrojům, získání nových zákazníků a podobně. Struktura podnikatelského plánu následně záleží na požadavcích partnera na jeho obsah a formu zpracování.

Podnikatelský plán pro banku nebo investora

Hlavním účelem je získání potřebných finančních prostředků pro rozvoj podnikání. Některé banky se o podnikatelský plán nezajímají a při rozhodování o poskytnutí úvěru pro financování podnikání musí žadatel zpracovat soubor předepsaných formulářů. Některé banky dokonce mohou začínající podnikatele z řad žadatelů o podnikatelský úvěr vyloučit, protože vyžadují prokázání finanční minulosti podniku. Na druhé straně existují banky, které podnikatelský plán přímo vyžadují, a to v zadané struktuře. (Červený, Ficbauer, Hanzelková, Keřkovský, 2014)

Podnikatelský plán pro investora má s podnikatelským plánem pro banku společná fakta a čísla, liší se ale v některých dalších náležitostech. Banka potřebuje jistotu, že bude

podnikatel schopen splácet kromě stanovené podstaty také úroky. Investor dostane svou investici zpět teprve v momentu prodeje, často až v horizontu několika let. Banku také příliš nezajímá, jak se firmě daří, zajímá ji pouze, zda je firma schopna splácet podstatu i úroky. Naopak investor má na úspěchu firmy přímý zájem i osobní prospěch.

Podnikatelský plán musí jasně říci, kolik finančních prostředků podnikatel potřebuje, protože to rychle a efektivně vyřadí investory, pro které je taková suma nezajímavá. Tím si podnikatel může ušetřit mnoho času. Také se nedoporučuje v žádném z dokumentů uvádět cenu firmy nebo cenu podílu – ta by měla být předmětem osobního jednání. (Prokop, 2005)

3.1.5 Vize a mise podniku

Vize je představa ideálního budoucího stavu. Jedná se o jednoduchý popis podniku a jeho žádoucího stavu, kterého chce podnik dosáhnout prostřednictvím své strategie. Vize je největším motivátorem v organizaci. S vizí musí být ztotožněni všichni manažeři a zaměstnanci v organizaci. Bez vize chybí jasně stanovený směr podniku. (Managementmania.com. Vize [online]. [cit.2018-29-08])

Mise neboli poslání podniku vyjadřuje smysl a účel existence podniku. Posláním může být například prodej výrobků či poskytování služeb. Mělo by být vždy formulováno konkrétně. Mise dává odpověď na otázku, proč byl podnik založen, proč existuje. (Managementmania.com. Poslání [online]. [cit.2018-29-08])

3.1.6 Jednotlivé součásti podnikatelského plánu

Je důležité, aby při sestavování podnikatelského plánu podnikatel přemýšlel nejen o optimistické variantě, kdy všechno půjde přesně podle plánu, ale musí si definovat také pesimistickou variantu, která zahrnuje možná rizika podnikání. Mezi součásti standardního podnikatelského plánu patří:

- Titulní list,
- obsah,
- úvod a účel podnikatelského plánu,
- shrnutí,
- popis podniku a podnikatelské příležitosti,
- vytyčení cílů podniku i jednotlivých vlastníků,

- popis potenciálních trhů,
- analýza konkurence,
- marketingová strategie,
- realizační plán,
- finanční plán,
- předpoklady úspěšnosti projektu a analýza rizik projektu,
- přílohy. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

Titulní list

Na titulním listě je uvedeno jméno a logo firmy, název podnikatelského plánu, jméno autora, zakladatelů, důležitých osob a datum založení. Také je vhodné uvést zde prohlášení o tom, že informace v dokumentu jsou důvěrné a patří do obchodního tajemství, a žádná část dokumentu nesmí být kopírována ani jinak reprodukována či ukládána v tištěné nebo elektronické verzi bez písemného souhlasu autora.

Obsah

Obsah se řadí hned na začátek podnikatelského plánu, aby se v něm čtenář dobře a rychle zorientoval. Je vhodné dodržet délku obsahu o rozsahu jedné až jedné a půl strany A4. V obsahu jsou nadpisy první, druhé i třetí úrovně, podrobnější členění by učinilo obsah nepřehledným. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

Úvod a účel podnikatelského plánu

V úvodu podnikatelského plánu čtenář získává bližší informace a podrobnosti, pro koho je podnikatelský plán určen (např. pro investora, banku apod.) a připravuje se na rozsah dokumentu. Je vhodné informovat o tom, zda se jedná o zkrácený či plný podnikatelský plán a zda jde o finální verzi plánu, nebo budou některé informace ještě doplněny.

Shrnutí

Shrnutí obsahuje stručný a jasný popis všeho, co je na následujících stránkách podnikatelského plánu podrobněji rozpracováno. Shrnutí má za úkol vzbudit ve čtenáři zvědavost, aby se zabýval podrobnostmi a přečetl si podnikatelský plán až do konce. Přestože je umístěno na začátku plánu, zpracováno je až na konec, když už je podnikatelský plán hotový. Shrnutí se soustředí na následující body:

- Jaké produkty nebo služby chce podnikatel nabízet,
- jaká je konkurenční výhoda těchto produktů či služeb a jejich užitek pro klienta,
- informace týkající se konkurenčních subjektů a trendů na trhu,
- klíčové osoby daného podnikání a jejich dosavadní úspěchy,
- důležité finanční aspekty (kapitálová náročnost, nutnost cizích zdrojů, úrokové sazby, schopnost splácet cizí zdroje, délka financování a podobně).

Popis podniku a podnikatelské příležitosti

V této části podnikatel popisuje nejprve své podnikání, výběr vhodné adresy sídla podniku a co jej k tomuto výběru vedlo, výběr právní formy podnikání, místní konkurenci a cílovou skupinu zákazníků v dané lokalitě. Následuje popis podnikatelské příležitosti. Autor podnikatelského plánu má za úkol čtenáři ukázat, proč právě nyní nastal nejvhodnější čas na realizaci podnikatelského nápadu a přesvědčit ho o svých kvalitách. Zpravidla se zde uvádí, pro koho je nabízený výrobek nebo služba určena, a proč je pro potenciálního zákazníka potřebná, jaký jeho problém řeší. Přiblížení podnikatelské příležitosti zahrnuje následující body:

- Popis výrobku nebo služby,
- odlišnost výrobku nebo služby od konkurence,
- užitek pro zákazníka. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

Vytyčení cílů podniku

Podnikatel se snaží přesvědčit čtenáře, že je jeho podnik právě nyní schopen úspěšně realizovat připravený podnikatelský projekt, v dané kvalitě. O úspěchu podniku rozhodují zejména odborné vědomosti i praktické zkušenosti jeho vedení. Investoři proto detailně zkoumají a prověřují management i zaměstnance. Je důležité se zde zaměřit na:

- Cíle podniku, které by měly být SMART (specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované).
- Cíle vlastníků a managementu podniku, kdy dobré vedení s průměrným produktem je lepší než průměrné vedení s prvotřídním produktem.
- Cíle ostatních pracovníků podniku, kdy je vhodné uvést organizační strukturu podniku, počet zaměstnanců, jejich kvalifikaci, kompetence a věkové rozložení.

- Případné zapojení daňových i právních poradců nebo reklamní agentury a vysvětlit, jakými úkoly budou pověřeni, v jakém časovém rozsahu, v jaké formě a jak bude spolupráce s nimi nákladná. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

Popis potenciálních trhů

Úspěšná realizace podnikatelského plánu a následný vznik nového podniku předpokládá existenci trhu se zájmem o jeho produkty nebo služby. Společníky i investory proto zajímá daný trh i schopnost podnikatele se na tomto trhu uplatnit. V rámci celkového trhu se stanovuje i konkrétní cílový trh zahrnující zákazníky, kteří mají k výrobku/službě snadný přístup, plyne jim z jejich pořízení užitek a jsou ochotni za produkt či službu platit. Čím lépe se podnikateli podaří vymezit a definovat cílový trh, tím lépe může své výrobky nebo služby uzpůsobit přáním zákazníků a také dosáhnout většího úspěchu.

Trh lze segmentovat podle oborů, regionů, požadavků zákazníků a podobně. Segmentace nám pomůže určit skupiny zákazníků s podobným nákupním chováním i podobnými potřebami. Ze segmentů potom podnikatel vybírá ty, které jsou pro jeho podnikatelskou příležitost nejzajímavější a dále se na ně zaměřuje. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

Nejprve před samotným sestavením podnikatelského plánu je důležité komplexně analyzovat trh, aby firma měla představu, do jakého prostředí vstupuje. V rámci komplexního zhodnocení trhu podnikatel zkoumá situaci v daném odvětví. Zajímají jej veškeré důležité informace a data z daného trhu. Data lze rozdělit na primární a sekundární, podle způsobu jejich získání – primární data pochází z prvotních zdrojů, sekundární data již někdo dříve shromáždil a publikoval.

Získávané informace pak lze rozdělit na interní a externí. Interní informace jsou získávány uvnitř podniku, externí informace z okolí podniku. Interní informace může podnikatel zjišťovat ze svých informačních systémů, z účetních výkazů, od zaměstnanců ale i od zákazníků například formou dotazování. Podnikatel musí kromě současné situace na trhu zohlednit také budoucí možnosti vývoje. Velkou mírou působí na podnik vnější okolí, kterým se zabývá PEST analýza. (Podnikatel. Jak mapovat trh a konkurenci [online]. [cit. 2018-01-09].

PEST (PESTLE) analýza

PESTLE analýza slouží jako rámec pro posouzení dopadu vnějšího prostředí na životní prostředí v organizaci. Zvažuje pět faktorů ovlivňujících makro-prostředí: Sociální, právnické, ekonomické, politické a technologické. PESTLE analýza poskytuje firmě chápání širokých a dlouhodobých trendů a dodává firmě lepší pozici pro strategické rozhodování.

1. **Politické prostředí**

V rámci analýzy politického prostředí se řeší politická situace na vnitrostátní i mezinárodní úrovni. Jde například o zákony, vyhlášky, daňové podmínky, zásahy do hospodářství, vládní stabilitu, kontrolu obchodu či regulaci hospodářské soutěže.

2. **Ekonomické prostředí**

Ekonomické faktory jsou závislé na vývoji ekonomiky státu i zahraničí. Zahrnují míru inflace, tempo růstu, směnné kurzy, úrokové sazby, fiskální a měnovou politiku, dostupnost úvěrů a podobně.

3. **Sociální prostředí**

V rámci analýzy sociálního prostředí je zahrnuta zejména míra růstu počtu obyvatel, rozdělení pohlaví, sociální třídy, úroveň vzdělání, vědomí o zdraví a další.

4. **Technologické prostředí**

Technologické faktory zahrnují činnosti v oblasti vědy a výzkumu, míru technologických změn v daném odvětví, úroveň infrastruktury, přístup k technologiím atd.

5. **Legislativní prostředí**

Stát by měl legislativou chránit celospolečenské zájmy. Legislativní prostředí zahrnuje zákony, jako je zákon duševního vlastnictví, zákony na ochranu spotřebitele, pracovní zákony, antitrustové zákony, regulační mechanismy a další faktory.

6. **Environmentální prostředí**

Důležitou složkou podnikání je také ochrana životního prostředí, nakládání s odpady a podobně. (Pestleanalysis. What is PESTLE analysis [online]. [cit. 2018-08-02])

Analýza konkurence

Je důležité zhodnotit konkurenci, v čem spočívají její silné a slabé stránky. To podnikateli pomůže vymezit se vůči své konkurenci a umožní vyplnit mezery na trhu. Pomoci také může sledování konkurence po delší časové období. Sleduje se zejména způsob propagace produktů nebo služeb konkurentů a jejich zaměření na cílové skupiny, také lze srovnávat ceny. (Jobs. 15 kroků, jak sepsat podnikatelský plán [online]. [cit. 2018-04-07])

Protože se podnikatel na trhu nevyhne konkurenci, musí si své konkurenční prostředí stále mapovat a naučit se s konkurenčními silami účinně bojovat. Podnikatel musí svou konkurenci vnímat z širšího pohledu, nejen tu současnou, ale také předvídat potenciální soupeře do budoucnosti. Úspěšní konkurenti naopak mohou podnikatele inspirovat – podnikatel může pochopit jejich účinné metody, vylepšit je a implementovat je do svého podnikání. (Podnikatel. Jak mapovat trh a konkurenci [on line]. [cit. 2018-01-09])

Konkurenci lze tedy rozdělit na stávající a novou. Stávající konkurence dodává na trh produkty nebo služby stejného druhu, které chce dodávat podnikatel. U nové konkurence se předpokládá v budoucnu vstup na stejný trh. Ideální strategií je budovat si konkurenční výhodu, kterou zákazníci u ostatních konkurentů postrádají. (Slouka, 2017)

Tabulka 1.: Podnikatelské konkurenční strategie

1. Dělám to stejné, co ostatní, ale kvalitněji/levněji	**2. Dělám to, co nedělají ostatní**	**Kombinace 1. a 2.**
➔ ANO ➔ Strategie efektivnosti	➔ ANO ➔ Strategie diferenciace	➔ NE ➔ Uvíznutí uprostřed

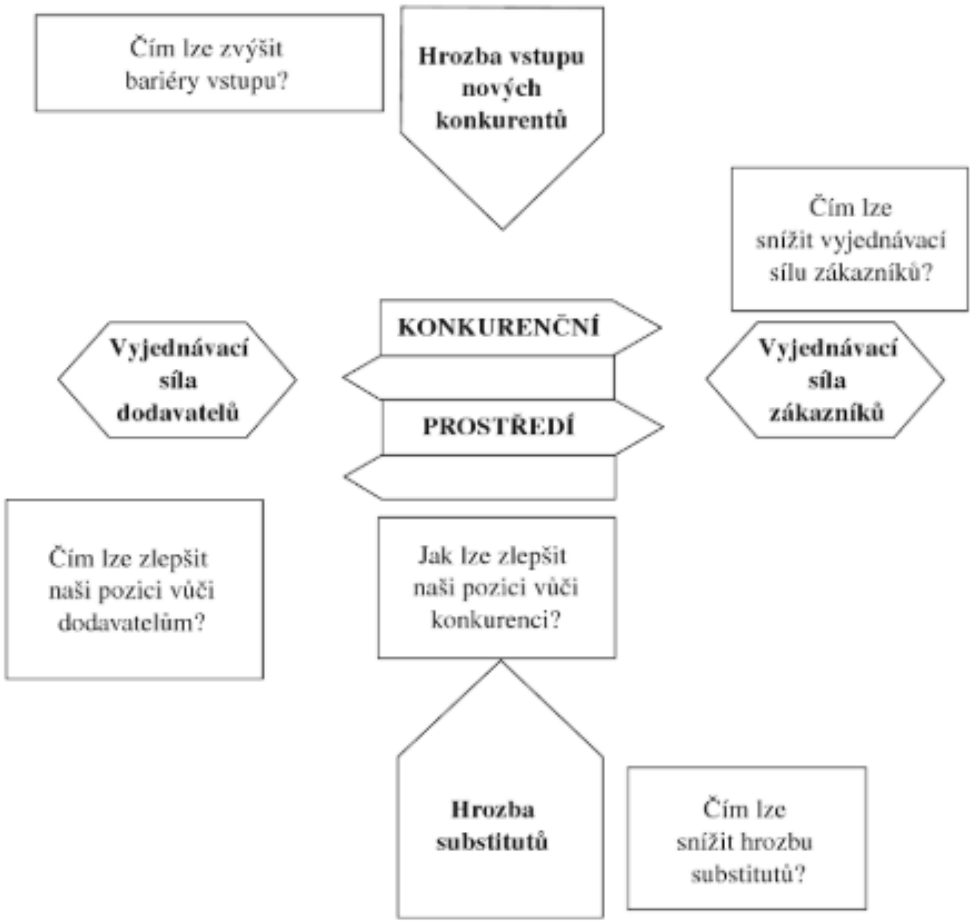
Zdroj: Vlastní zpracování dle knižního zdroje (Krabec, 2015)

Porterův model konkurenčního prostředí

Porterův model se skládá z pěti faktorů a slouží k analýze oborového okolí podniku. Dle tohoto modelu je strategická pozice firmy v určitém odvětví určena působením pěti základních faktorů:

1. Rivalita firem působících v daném odvětví.
2. Hrozba vstupu nových konkurentů.
3. Hrozba substitutů.
4. Vyjednávací síla zákazníků.
5. Vyjednávací síla dodavatelů. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

Obrázek 2.: Porterův model



Zdroj: (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

Výstupem Porterovy analýzy je identifikace potenciálních hrozeb i příležitostí, kterými mohou být hrozby pro podnik eliminovány. Porterův model lze využít při strategické analýze i při hodnocení navrhované strategie. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

Rivalita mezi konkurenty – při zkoumání této síly je potřeba sledovat konkurenční tlaky na trhu, dynamiku trhu, jak bude podnik schopen využít své konkurenční výhody či schopnost držet krok s konkurencí.

Hrozba vstupu nových konkurentů – je velmi důležitá v nových, rozvíjejících se oborech, kde rychle roste objem trhu. Součástí analýzy této síly by mělo být zkoumání bariér vstupu na trh, náklady spojené s ukončením podnikání, státní regulace či infrastruktura.

Hrozba substitutů – substituty se rozumí něco, co nahradí klientovi službu nebo produkt, který daná firma nabízí. Analýza této síly se zabývá otázkami věrnosti klientů vůči jedné značce nebo typu produktu, jejich spokojeností se současným stavem a jejich náchylnost k hledání substitutů.

Síla zákazníků – jde především o vyjednávací sílu o ceně. Je potřeba se zajímat o to, nakolik je produkt unikátní, v jakém množství jsou na trhu dostupné substituty, nebo jak moc jsou klienti seznámeni s konkurenční nabídkou.

Síla dodavatelů – tato síla je tím vyšší, čím je podnik na konkrétních dodavatelích závislejší. V této oblasti se hodnotí technologická závislost na dodavateli, možnost využití alternativních dodavatelů nebo konkurence mezi dodavateli.

Provádění Porterovy analýzy je potřeba opakovat častěji, protože trh a podmínky na trhu se neustále mění. (Businessvize.cz. Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business [online]. [2018-10-08])

Marketingová strategie

Marketing má velký vliv na úspěšnost podniku. Podnikatel musí přesvědčit o své promyšlené marketingové i obchodní strategii. Ta zahrnuje výběr vhodného cílového trhu, určení tržní pozice produktu nebo služby a stanovení marketingového mixu.

Marketingový mix zahrnuje nástroje, které se navzájem ovlivňují. Klasický marketingový mix tvoří 4 nástroje, tzv. 4P:

- Product (produkt, výrobek),
- price (cena),
- place (místo),
- promotion (propagace).

Kromě tohoto klasického 4P marketingového mixu vznikl v souvislosti s ohledem na klienty také 4C marketingový mix, který zahrnuje následující položky vztahů se zákazníky:

- Customer value (zákaznická hodnota),
- cost to the customer (náklady zákazníka),

- convenience (zákaznické pohodlí),
- communication (komunikace se zákazníkem).

Na koncept 4C marketingového mixu navazuje takzvaný CRM (Customer Relationship Management), tedy koordinace a komunikace s klienty s cílem udržet si spokojené stávající klienty a získávat nové. (Slouka, 2017)

Realizační plán

Realizační projektový plán je důležitou součástí podnikatelského plánu, protože se jedná o časový harmonogram veškerých činností. Nejprve si podnikatel ujasňuje všechny důležité kroky, které musí v souvislosti s přípravou podnikatelského plánu podniknout a termíny jejich realizace. Ideálním pomocníkem je grafické znázornění na úsečkovém diagramu. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

Finanční plán

Finanční plán přináší číselné vyjádření všech předchozích součástí plánu. Jedná se o celkové ekonomické zhodnocení reálnosti našeho podnikatelského plánu. V této části najdeme především plán nákladů, plán výnosů, přehled peněžních toků, předběžný výkaz zisků a ztrát, předběžnou rozvahu, hodnocení efektivnosti investic, finanční analýzu či výpočet bodu zvratu.

Začátek podnikání s sebou přináší nutnost vynaložení prostředků na založení firmy, na pořízení veškerého majetku (dlouhodobého i oběžného) i na samotné zahájení podnikatelské činnosti – tzn. na pokrytí provozních nákladů do doby, dokud neobdržíme první tržby. Podnikatel musí každý měsíc uhradit nájem, mzdy, energie, nakoupené prostředky apod.

Pro investory a banky jsou finanční výkazy velmi důležité, zejména přehled peněžních toků (cash flow), předpokládaný výkaz zisků a ztrát a předpokládaná rozvaha.

- **Přehled peněžních toků (cash flow)**

  Jedná se o předpoklad příjmů a výdajů souvisejících s podnikáním. Na začátku podnikání je vhodné sestavovat detailnější cash flow, později jej stačí sestavovat na roční bázi. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

  Cashflow lze sestavit přímou či nepřímou metodou:

  ✓ Přímá metoda – spočívá v zachycení příjmů a výdajů a jejich rozdílu.

- ✓ Nepřímá metoda – je založena na korekci hospodářského výsledku (čistého zisku či ztráty) o nesoulad mezi příjmy a výnosy a výdaji a náklady. (Scholleová, 2017)

- **Předpokládaný výkaz zisků a ztrát**

  Tento dokument předkládá výnosy, náklady a hospodářský výsledek v jednotlivých letech. Z výkazu lze vyčíst hospodářský výsledek či schopnost splácení úvěru i úroků. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

  V následující tabulce jsou:

  - ✓ Římskými číslicemi označeny položky výnosové,
  - ✓ velkým písmenem označeny položky nákladové, případně daně,
  - ✓ označení symbolem hvězdičky * označeny položky rozdílové. (Scholleová, 2017)

Tabulka 2.: Zjednodušená struktura výkazu zisku a ztráty

I.	Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb
II.	Tržby za prodej zboží
A.	Výkonová spotřeba
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti
C.	Aktivace
D.	Osobní náklady
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (odpisy)
III.	Ostatní provozní výnosy
F.	Ostatní provozní náklady
*	Provozní výsledek hospodaření (I.+II.-A.-B.-C-D-E+III.-F.)
IV.-VII.	Finanční výnosy
G.-K.	Finanční náklady
*	Finanční výsledek hospodaření (finanční výnosy – finanční náklady)
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (provozní výsledek + finanční výsledek)
L.	Daň z příjmů
**	Výsledek hospodaření po zdanění
M.	Převod podílů na VH společníků
***	Výsledek hospodaření za účetní období

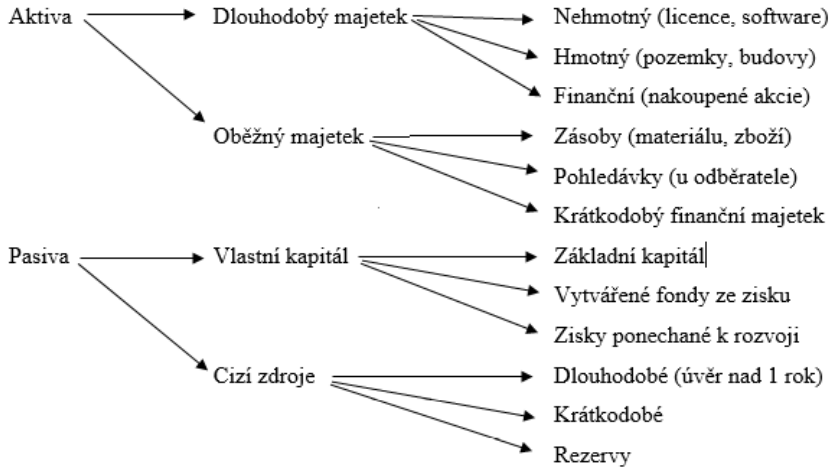
Zdroj: Vlastní zpracování dle knižního zdroje (Scholleová, 2017)

- **Předpokládaná rozvaha**

  Zahrnuje očekávaný vývoj majetku firmy a zdrojů jeho financování. Také informuje o zdrojích financování při zakládání podnikání, nebo o předpokládaném průběhu splácení cizích zdrojů. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

Následující schéma nastiňuje strukturu rozvahy.

Obrázek 3.: Schéma rozvahy podniku



Zdroj: Vlastní zpracování dle knižního zdroje (Scholleová, 2017)

Plánované finanční výkazy se sestavují z reálných podkladů a jednotlivé dílčí plány musí být navzájem provázány. Plánovací činnost probíhá minimálně do doby vykázání zisku, splacení úvěru nebo životnosti investice.

Příznivý vývoj finanční situace podniku dokážeme pomocí poměrových ukazatelů finanční analýzy, mezi které patří zejména ukazatele rentability či likvidity. Také je vhodné vypočítat bod zvratu – jde o množství produkce, kdy se náklady rovnají tržbám a které nám zajistí, že nebudeme ve ztrátě.

Je vhodné myslet na více variant finančního plánu a předkládat variantu realistickou, optimistickou i pesimistickou. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

- **Čistá současná hodnota NPV (Net Present Value)**
  Patří mezi dynamické metody hodnocení investic, které zahrnují finanční přínosy (cash flow), čas a riziko. Metoda NPV porovnává příjmy a výdaje z investice v současné hodnotě, to znamená, že je diskontuje podnikovou diskontní mírou, která je nejlépe odhadnutelná pomocí vážených nákladů na kapitál podniku. Investici je možné přijmout pouze tehdy, pokud je NPV ≥ 0 a čím je NPV vyšší, tím lépe. Pokud je NPV < 0, neuspokojí investice očekávanou návratnost vlastníka, v horším případě ani návratnost vložených prostředků. (Scholleová, 2017)

Vzorec pro výpočet čisté současné hodnoty (zdroj: Businessvize.cz. Hodnocení investic: NPV stručně a jasně. [online]):

$$NPV = \sum_{0}^{t} \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

Detailněji rozepsaný vzorec:

$$NPV = \frac{CF_0}{(1+r)^0} + \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \cdots + \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

Kde:

- ✓ t = doba životnosti,
- ✓ r = diskontní míra,
- ✓ CF = generovaný peněžní tok v daném roce. (Businessvize.cz. Hodnocení investic: NPV stručně a jasně [online]. [cit.2018-10-10])

Analýza zdrojů podniku

Analýza zdrojů hodnotí vnitřní prostředí podniku. Provedení analýzy zdrojů by nám mělo posloužit k hodnocení efektivnosti, flexibility a vyváženosti využití stávajících zdrojů. Zdroje organizace lze dělit do čtyř základních skupin:

1. Hmotné zdroje – lze je snadno identifikovat, protože jsou dostupné informace o jejich stavu a struktuře. Jedná se například o pozemky, budovy či stroje.

2. Nehmotné zdroje – nelze je snadno identifikovat, těžké hodnocení jejich vývoje. Jedná se o patenty, licence, know-how, vědomosti, kontakty.

3. Lidské zdroje – tato složka zahrnuje počet lidí v podniku, jejich věkovou i kvalifikační strukturu, a dále jejich zkušenosti, dovednosti a schopnosti.

4. Finanční zdroje – mezi finanční zdroje patří především hotovost, vlastní kapitál, řízení pohledávek a závazků. (Vochozka, Mulač, 2012)

SWOT analýza

V poslední části před přílohami by měl podnikatel nastínit silné i slabé stránky, příležitosti i hrozby, z kterých jsou následně viditelné předpoklady úspěšnosti projektu. K tomu nejlépe slouží sestavení SWOT analýzy, z anglických slov:

- Strengths (silné stránky),
- Weaknesses (slabé stránky),
- Opportunities (příležitosti),
- Threats (hrozby). (Slouka, 2017)

Tabulka 3.: Metoda SWOT analýzy

	Nápomocné k dosažení cíle	**Škodlivé k dosažení cíle**
Vnitřní původ	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Vnější původ	PŘÍLEŽITOTI	HROZBY

Zdroj: Vlastní zpracování dle knižního zdroje (Slouka, 2017)

Dále existuje rozšíření SWOT analýzy, které integruje do klasické SWOT analýzy některé další techniky a přináší pokročilejší metodu pro formulování opatření k eliminaci nepříznivých vlivů a podporu příznivých vlivů.

Tabulka 4.: Rozšířená SWOT analýza

		Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
		S1…	W1…
		S2…	W2…
Příležitosti (O)		SO strategie	WO strategie
	O1…		
	O2…		
Hrozby (T)		TS strategie	WT strategie
	T1…		
	T2…		

Zdroj: Vlastní zpracování dle Regionalnirozvoj.cz [online]

- SO strategie (maxi-maxi) – využití silných stránek pro zužitkování příležitostí.
- WO strategie (mini-maxi) – snaha překonat slabé stránky pro využití příležitostí.
- ST strategie (maxi-mini) – využití silných stránek k eliminaci hrozeb.
- WT strategie (mini-mini) – řeší negativní předpoklady a zaměřuje se na minimalizaci negativních efektů. (Regionalnirozvoj. Rozšířená SWOT analýza [online]. [cit.2018-09-11])

Analýza rizik projektu

Také je vhodné zaměřit se na rizika projektu a sestavit analýzu rizik. Riziko je v podnikání chápáno jako negativní odchylka od cíle. Analýzu rizik lze provést pomocí expertního hodnocení faktorů rizika – jde o odborný odhad jejich významnosti vzhledem k cílům firmy.

Významnost rizika lze posuzovat podle pravděpodobnosti jeho výskytu a intenzity negativního dopadu. Vliv na kvalitu analýzy rizik má míra předvídatelnosti a zkušenosti osoby, která analýzu provádí. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

Přílohy

Do příloh se umísťují další dokumenty, mezi které patří například životopisy klíčových osob, výpis z obchodního rejstříku, technické výkresy, podklady z finanční oblasti, analýza trhu včetně různých článků o vývoji trhu, důležité smlouvy a podobně. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

3.2 Podnikání ve zdravotnictví, stomatologie

Poskytování kvalitní zdravotnické péče se podílí na rozvoji regionu. Poskytování zdravotní péče v České republice je vázáno na získání oprávnění k poskytování zdravotnických služeb a na vysoký stupeň odbornosti. O udělení oprávnění k poskytování zdravotních služeb rozhoduje krajský úřad, v jehož správním obvodu se zdravotnické zařízení nachází.

Všechna zdravotnická zařízení musí být povinně pojištěna, jinak ani nemohou být registrována na odboru zdravotnictví spádového krajského úřadu. Toto povinné pojištění se nazývá „pojištění odpovědnosti poskytovatele zdravotních služeb“. Je uplatněno při soudem prokázané profesní chybě a poškození pacienta lékařem nebo pracovníkem zdravotního zařízení. (Slouka, 2017)

3.2.1 Obecné přiblížení stomatologie

Stomatologie je obor, který se zabývá prevencí, diagnostikou a léčbou onemocnění a vad zubů a součástí ústní dutiny a obličeje, které se zuby souvisí. Zubní lékařství se člení z odborného hlediska na řadu podoborů, jsou jimi konzervační, protetické, chirurgické a dětské zubní lékařství, dále čelistní ortopedie (ortodoncie) a parodontologie včetně onemocněni ústní sliznice. V posledních desetiletích vznikají a rozvíjejí se i další specializace – stomatologická rentgenologie (zobrazovací metody v zubním lékařství), forenzní stomatologie, gerontostomatologie, orofaciální onkologie, gnatologie (zabývá se studiem čelistního kloubu), epitetika, estetická stomatologie a preventivní zubní lékařství. (Mazánek, 2014)

3.2.2 Odborná způsobilost zubního lékaře

V České republice působí zubní lékaři s titulem MUDr., kteří ukončili studium do roku 2004 nebo MDDr., kteří ukončili studium zubního lékařství v roce 2005 a v letech následujících. Odborná způsobilost k výkonu povolání zubního lékaře se získává absolvováním nejméně pětiletého studia v akreditovaném magisterském studijním programu zubní lékařství nebo stomatologie. Všichni zubní lékaři jsou povinně členy České stomatologické komory (ČSK), která stanovuje podmínky k výkonu soukromé stomatologické praxe a potvrzuje splnění podmínek k výkonu povolání zubního lékaře.

V evidenci stomatologické komory je v současnosti přibližně 8 000 členů, ale aktivně v České republice působí zhruba 5 500 zubních lékařů, mezi kterými jsou:

- Praktičtí zubní lékaři – dle svého zaměření provádějí široké spektrum výkonů preventivní péče, mezi které patří zejména prohlídky chrupu, odstranění zubního kamene, výkony záchovné stomatologie – příprava a aplikace výplní z klasických i moderních materiálů, léčba onemocnění zubní dřeně a podobně.
- Stomatochirurgové – věnují se složitějším a větším chirurgickým výkonům, jako je odstranění zubů moudrosti, komplikovaným extrakcím, úpravám kosti před zhotovením implantátů, operacím nádorů a dalším zákrokům.
- Parodontologové – léčí složité a těžce léčitelné agresivní formy onemocnění dásní a parodontu, také bývají odborníky na onemocnění sliznic.
- Odborníci v oboru ortodoncie – zabývají se diagnostikou, sledováním a léčbou vad postavení čelistí a jednotlivých zubů pomocí rovnátek.
- Pedostomatologové – věnují se ošetřování dětí, i když často se ošetření zvládnutelných dětí věnují také praktičtí zubní lékaři. (Zuby. Zubařské tituly a specializace [online]. [cit. 2018-10-08])

3.2.3 Získání licence pro výkon soukromé stomatologické praxe

Dle řádu České stomatologické komory uděluje licenci pro výkon soukromé stomatologické praxe její představenstvo, a to pro druhy činností:

a) praktické zubní lékařství,
b) ortodoncie,
c) ústní, čelistní a obličejová chirurgie,
d) nebo pro výkon funkce vedoucího lékaře ambulantního stomatologického pracoviště a primáře lůžkového stomatologického pracoviště v nestátním zdravotnickém zařízení.

Licence jsou udělovány samostatně pro každý druh činnosti. Podmínkou pro udělení licence je jedna z následujících možností:

a) záruka odbornosti praktického zubního lékaře,
b) Osvědčení odbornosti Specialista v ortodoncii,

c) licence je udělována zvláštním rozhodnutím představenstva Komory na základě posouzení předložených dokladů.

Žádost o licenci musí obsahovat:

a) typ požadované licence,
b) jméno, příjmení a rodné číslo žadatele,
c) adresu bydliště žadatele,
d) název Oblastní komory, v jejímž seznamu je zapsán.

Fyzické osoby dodávají:

a) jméno a příjmení, rodné číslo,
b) IČO,
c) adresu provozovatele nebo sídlo,
d) druh pracovněprávního vztahu k provozovateli.

Právnické osoby dodávají:

a) název, právní formu,
b) IČO,
c) sídlo,
d) jméno, příjmení, rodné číslo a adresu statutárního zástupce.

K žádosti je dále nutno přiložit vyjádření představenstva Oblastní komory, které obsahuje zprávu o zápisu v seznamu členů, zprávu o zaplacení licenčních poplatků a stanovisko k vydání Licence. Dále je potřeba přiložit výpis z rejstříku trestů. (Dent.cz. Organizační řád České stomatologické komory. [online] [cit.2018-02-09])

3.2.4 Legislativa, právní předpisy ve stomatologii

Poskytování zdravotních služeb je upraveno zákonem č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování.

Vztah lékař-pacient prodělal v posledních několika desetiletích značný vývoj. Změny jsou nejčastěji připisovány rozvoji práv pacientů a hnutí za emancipaci pacientů, etickým záležitostem vzešlým z technologického pokroku v medicíně a vlivu ekonomiky a zdravotní politiky. Existuje model paternalismu, kdy lékař za pacienta činí veškerá rozhodnutí a realizuje jeho předpokládané preference. Na druhé straně stojí model konzumerismu, kdy je aktivním aktérem pacient, který cíleně volí mezi nabízenými zdravotními službami lékařů. Mezi paternalismem a konzumerismem stojí spektrum

variant založených na vzájemné interakci lékaře a pacienta, s různou mírou spolurozhodování. V poslední době je v poskytování zdravotních služeb viditelný trend posilování individuální odpovědnosti pacienta za své vlastní zdraví. (Povolná, 2017)

Smlouva o péči o zdraví

Péče o zdraví je dle nového občanského zákoníku definována široce. Zahrnuje úkony, prohlídky, rady a všechny služby za účelem snahy o zlepšení nebo zachování zdravotního stavu ošetřovaného. Péče o zdraví ve smyslu nového občanského zákoníku zahrnuje i zdravotní služby dle zákona č. 372/2011 Sb. o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování, který s účinností od dubna 2012 nahradil dlouholetý zákon o péči o zdraví lidu. Prostřednictvím smlouvy o péči o zdraví se poskytovatel zavazuje pečovat o zdraví ošetřovaného a ošetřovaný se zavazuje poskytnout mu k tomu potřebnou spolupráci. Smlouva o péči o zdraví upravuje kromě poskytování zdravotních služeb ve smyslu zákona o zdravotních službách také jakékoliv jiné nezdravotní služby (například činnost chiropraktiků, masérů, výživových poradců).

Poskytování zdravotních služeb sice tedy zahrnujeme pod tento typ smlouvy, co se týče jeho obsahu – tedy práv a povinností poskytovatele zdravotních služeb a pacienta – ten bude i nadále primárně vycházet z ustanovení zákona o zdravotních službách. (Povolná, 2017)

Právo pacienta na odbornou úroveň zdravotních služeb

Hlavní povinností každého zdravotnického pracovníka je postupovat při poskytování zdravotních služeb odborně korektně, v souladu s poznatky a pravidly lékařské vědy a uznávanými medicínskými postupy. Tato povinnost se označuje jako „lege artis“ či „de lege artis medicinae“, což znamená „podle pravidel lékařského umění“. (Povolná, 2017)

Ochrana soukromí a informací o zdravotním stavu pacienta

Povinná mlčenlivost patří do širšího kontextu práva na ochranu soukromí a s ním souvisejícího práva na ochranu osobních údajů. Důvěra, kterou má pacient vůči lékaři, vychází především z předpokládané diskrétnosti lékaře, respektive jeho povinnosti zachovávat mlčenlivost. Oblast zdravotnictví patří mezi informačně náročné odvětví, protože za účelem poskytování kvalitních a efektivních zdravotních služeb je potřeba zpracovávat velké množství údajů týkajících se soukromí pacientů. Zákon o zdravotních

službách udává, že povinnost mlčenlivosti se vztahuje na veškeré informace, tedy ať se jedná o informace medicínského charakteru či nikoliv.

Základním právem pacienta při poskytování zdravotnických služeb je jeho právo svobodně se rozhodnout, zda konkrétní léčbu, vyšetření nebo zákrok podstoupí, nebo ne. Zákon o zdravotních službách udává, že zdravotní služby lze pacientovi poskytnout pouze s jeho svobodným a informovaným souhlasem. (Povolná, 2017)

3.2.5 Důležité instituce ve stomatologii

Mezi důležité instituce, které s oborem stomatologie úzce souvisí, patří Česká stomatologická komora, zdravotní pojišťovny a Ministerstvo zdravotnictví.

Česká stomatologická komora

Česká stomatologická komora ze zákona sdružuje všechny zubní lékaře v České republice a stojí v čele zubního lékařství. Českou stomatologickou komoru tvoří 62 oblastních komor a celkově v současnosti čítá 10 533 členů. Tato instituce:

- Nastavuje standardy ve vzdělávání stomatologů,
- zastupuje zubní lékaře před státní správou,
- dohlíží na kvalitu poskytované péče zubními lékaři,
- pomáhá zubním lékařům s provozem jejich praxe. (Dent. O nás [online]. [cit. 2018-12-08])

Ministerstvo zdravotnictví České republiky

Jedná se o ústřední orgán státní správy v oblasti zdravotní péče a ochrany veřejného zdraví. Ministerstvo zdravotnictví připravilo pro rok 2018 pro zubní lékaře dotační program s cílem zajistit rovnoměrné rozmístění stomatologické péče ve všech regionech České republiky. Cílem programu je motivování zubních lékařů pro zřízení praxe v méně atraktivních oblastech pro zajištění dostupnosti stomatologické péče. (MZCR.cz. Zubaři v odlehlých oblastech mohou žádat o dotace [online]. [cit. 2018-19-09])

Ministerstvo zdravotnictví spolu s Ministerstvem financí kontroluje činnost a hospodaření zdravotních pojišťoven.

Zdravotní pojišťovny

Zdravotní pojišťovny jsou samostatné právní subjekty, které provádí veřejné zdravotní pojištění. Jedná se o rozsáhlou činnost, která zahrnuje na jedné straně výběr pojistného od plátců pojistného a na druhé straně úhrady zdravotních služeb poskytovatelům zdravotních služeb. Hlavní povinností zdravotních pojišťoven je zajištění poskytování hrazených služeb svým pojištěncům. Tuto povinnost plní prostřednictvím poskytovatelů, se kterými uzavírají smlouvy o poskytování a úhradě hrazených služeb. Ti tvoří tzv. síť smluvních partnerů zdravotní pojišťovny.

V České republice poskytují zdravotní pojištění následující pojišťovny:

- Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky,
- Vojenská zdravotní pojišťovna České republiky,
- Česká průmyslová zdravotní pojišťovna,
- Oborová zdravotní pojišťovna zaměstnanců bank, pojišťoven a stavebnictví,
- Zaměstnanecká pojišťovna Škoda,
- Zdravotní pojišťovna ministerstva vnitra České republiky,
- Revírní bratrská pokladna, zdravotní pojišťovna. (MZCR.cz Zdravotní pojišťovny [online]. [cit.2018-19-09])

3.2.6 Řád České stomatologické komory

Soubor nejdůležitějších práv, povinností a dalších náležitostí ve stomatologii tvoří řád České stomatologické komory. Dle řádu České stomatologické komory je stomatolog provozující soukromou praxi ten, který ji vykonává formou nezávislého a svobodného podnikání. Stomatolog musí uznávat právo každého občana na svobodnou volbu lékaře.

Povinná mlčenlivost

Lékařka je povinna v souvislosti s výkonem svého povolání zachovávat mlčenlivost. Té může být zbavena pouze na základě zákona. (Dent. 1/2009 Organizační řád [online]. [cit. 2018-02-09])

3.2.7 Studium zubního lékařství v České republice

Zubní lékařství je v České republice vyučováno na prestižních univerzitách s dlouholetou působností a dobrým jménem u nás i v zahraničí:

Univerzita Karlova v Praze

Na Karlově univerzitě lze studovat obor Zubní lékařství na třech fakultách, a to na 1. lékařské fakultě v Praze, Lékařské fakultě v Plzni a Lékařské fakultě v Hradci Králové. Na všech třech fakultách se jedná o pětileté magisterské prezenční studium. Absolventi mohou vykonávat samostatnou činnost v oboru, nebo se dále vzdělávat v doktorských studijních programech, případně se specializovat či získávat různá odborná osvědčení.

Lékařská fakulta Masarykovy Univerzity v Brně

Na Lékařské fakultě v Brně je vyučován pětiletý magisterský obor Zubní lékařství. Výuka se kromě předávání teoretických znalostí zaměřuje zejména na praktická cvičení, semináře a klinické stáže.

Lékařská fakulta Univerzity Palackého v Olomouci

V Olomouci funguje pětiletý magisterský studijní program Zubní lékařství. Studium je rozděleno do tří bloků – teoretických, preklinických a klinických předmětů. (Vysokeskoly. Porovnání oborů: Stomatologie a zubní lékařství [online]. [cit. 2018-09-03])

Další vzdělávání stomatologů

Podle řádu České stomatologické komory je každý stomatolog povinen po dobu výkonu povolání se dále odborně vzdělávat a neustále doplňovat své znalosti. Stomatolog může používat jen takové metody a postupy, které bezpečně ovládá a ke kterým je odborně způsobilý svou kvalifikací. (Dent. 1/2009 Organizační řád [online]. [cit. 2018-09-02])

3.2.8 Právnické a fyzické osoby ve zdravotnictví

Pokud se lékař rozhodne sám poskytovat zdravotní služby, musí učinit důležité rozhodnutí, zda podnikat jako fyzická osoba (osoba samostatně výdělečně činná – OSVČ), nebo založit obchodní společnost (ve stomatologii nejčastěji společnost s ručením omezeným – s.r.o.).

Základní členění zdravotních zařízení

- Z hlediska vlastnictví – zdravotní zařízení se dělí na státní (například většina nemocnic), nebo soukromé (některé ambulance praktických lékařů a stomatologů).

- Z hlediska ziskovosti – zdravotní zařízení založená na tvorbě zisku (soukromé kliniky a podobně), nebo neziskového charakteru (neprofitující organizace). (Zlámal, Bellová, 2013)

1. Fyzické osoby ve zdravotnictví

Fyzické osoby vykonávají svou profesi samostatně, na vlastní účet a rizika a jejich ekonomické výsledky závisí na odborných znalostech, schopnostech a jednání s pacienty.

I tito podnikatelé musí fungovat jako zcela normální firma, vést ekonomické výkazy, výpočty a jiné ekonomické náležitosti. Podnikání fyzických osob ve zdravotnictví s sebou nese určité požadavky a podmínky, které jsou ale téměř shodné s požadavky na podnikání právnických osob ve zdravotnictví:

- ✓ Obdržení licence České lékařské komory, kterou je možno získat na základě lékařského diplomu a předepsané praxe,
- ✓ schválení ordinačních a dalších prostor hygienickou stanicí,
- ✓ schválení hygienicko-epidemiologického režimu ordinace hygienickou stanicí,
- ✓ registrace a schválení dané zdravotnické instituce příslušným zdravotním radou, v současné době vedením odboru zdravotnictví místně příslušného Krajského úřadu,
- ✓ uzavření smluv s určitým okruhem zdravotních pojišťoven – lékař obvykle uzavírá tyto smlouvy pouze se zdravotními pojišťovnami, kde jsou ve vysoké míře pojištěni jeho pacienti,
- ✓ povinnost lékaře uzavřít tzv. profesní pojištění (pojištění odpovědnosti za škody) u některé z komerčních pojišťoven, které toto pojištění nabízí,
- ✓ zdravotní sestra, instrumentářka a další zdravotnický personál musí být také profesně pojištěn. (Zlámal, Bellová, 2013)

Výhody:

- Jednodušší administrativa,
- nemusí vést účetnictví, stačí vést daňovou evidenci (do obratu 25 milionů ročně, potom již musí vést účetnictví).

Nevýhody:

- Ručení celým svým majetkem,
- ordinaci nelze komplexně prodat ani darovat,
- v případě nemoci téměř nemožné delegování pravomocí na jinou osobu. (Fulsoft. Postup zájemců o provozování nestátního zdravotního zařízení [online]. [cit. 2018-29-08])

2. Právnické osoby ve zdravotnictví

Společnostem se věnuje zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). Ve sféře zdravotnictví dochází ke slučování lékařů a zdravotníků do různých kolektivních forem, které umožňují alespoň částečně eliminovat některé výše uvedené nevýhody podnikání fyzických osob ve zdravotnictví. Ve zdravotnictví jsou realizovány v podstatě pouze dvě formy společného vlastnictví a provozování činnosti, a to společnost s ručením omezeným (dále jen s.r.o.) a akciová společnost (dále jen a.s.). Ty mohou být založeny i za účelem neziskové obchodní společnosti. Pro s.r.o. i pro a.s. platí univerzální, ale i specifická pravidla. Mezi ta univerzální, obecná pravidla patří:

- ✓ všichni společníci uzavírají (podepisují) takzvanou společenskou smlouvu, tj. zakladatelský dokument, který je zhotoven formou notářského zápisu,
- ✓ společnost může založit i pouze jeden zakladatel, potom se zakladatelský dokument nazývá zakladatelská listina,
- ✓ všechny obchodní společnosti se povinně zapisují do obchodního rejstříku u daného rejstříkového soudu, kterým je krajský soud,
- ✓ pro zápis do rejstříku musí společnost splnit předepsané náležitosti, soud může navrhovatele zapsat, ale i odmítnout, případně požadovat doplnění informací,
- ✓ zápisem do obchodního rejstříku vzniká právní subjektivita obchodní společnosti, stává se tak legálním ekonomickým subjektem,
- ✓ s.r.o. i a.s. musí povinně v obchodním rejstříku uveřejnit výši svého základního kapitálu, což je důležitá informace pro obchodní partnery,
- ✓ založení společnosti by měla předcházet tvorba podnikatelského záměru,

- ✓ povinnost vedení účetnictví v plném rozsahu a platit daně z příjmů právnických osob.

Mezi zubními ordinacemi se prakticky neobjevují akciové společnosti, ale pouze fyzické osoby nebo společnosti s ručením omezeným. Proto je následně popsána pouze společnost s ručením omezeným.

Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)

Společnost s ručením omezeným (s.r.o. nebo spol. s r.o.) je velmi rozšířenou formou podnikání více osob ve zdravotnictví. S.r.o. odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem a společník ručí za závazky společnosti pouze do výše souhrnu nesplacených částí vkladů všech společníků zapsaných v obchodním rejstříku. (Fulsoft. Postup zájemců o provozování nestátního zdravotního zařízení [online]. [cit. 2018-29-08])

- ✓ Základní kapitál s.r.o. je od 1. 1. 2014 stanoven již od 1 Kč. Je však doporučováno mít základní kapitál vyšší než 1 Kč, ideálně zvolit výši základního kapitálu s ohledem na skutečné potřeby společnosti s.r.o. a jejích společníků. Společnost s.r.o. může založit fyzická i právnická osoba.
- ✓ Pro nově zakládanou společnost s.r.o. je vždy potřeba vybrat sídlo společnosti a doložit písemný souhlas vlastníků nemovitosti s umístěním sídla na dané adrese.
- ✓ Jednatel s.r.o. musí mít ideálně čistý trestní rejstřík a prokázat bezúhonnost. Společník s.r.o. bezúhonný být nemusí.
- ✓ Společnost potřebuje neklamavý a nezaměnitelný název. Název musí obsahovat dovětek s.r.o., spol. s.r.o. nebo společnost s ručením omezeným. (Help1. Podmínky pro založení s.r.o. [online]. [cit. 2018-01-09])

Výhody:

- Společníci s.r.o. ručí za své závazky pouze omezeně do výše nesplaceného základního kapitálu.
- S.r.o. může růst, může přibírat společníky a expandovat.

Nevýhody:

- Právnická osoba vede vždy účetnictví, které udává detailní pohled na náklady a výnosy.

- Náročnější administrativa, povinné zřízení datové schránky pro různé dokumenty od úřadů. (Medigenia. Založit privátní praxi jako fyzická OSVČ či právnická osoba [online]. [cit. 2018-12-09])

3.2.9 Marketing ve zdravotnictví

Marketing ve zdravotnictví je marketing služeb. Služby jsou činnosti, při jejichž pořízení získává zákazník užitek. Služby jsou nehmotné, neskladovatelné, nedělitelné a nestálé. Marketing ve zdravotnictví má svá specifika.

Spokojenost pacienta ordinace je důležitá pro nárůst počtu klientů a tím je zajištěna celková prosperita zařízení. V sektoru zdravotnictví hrají výraznou roli etická pravidla. Přesto se i ve zdravotnictví utvořilo konkurenční prostředí s potřebou marketingu, aby mohly ordinace informovat o svých službách.

Velmi důležitý koncept v marketingu zdravotnictví je koncept „Word of Mouth“. Jedná se o nejstarší a nejúčinnější formu sdělení – předávání informací „od úst k ústům“. To znamená že základem prosperity zdravotnického zařízení bude vždy dobrá pověst lékaře na základě osobních zkušeností pacientů. Ostatní marketingové aktivity mohou být také užitečnými nástroji, například tiskoviny – alespoň objednací kartička s logem firmy a s kontaktními údaji, v případě tištěných lékařských zpráv také hlavička obsahující logo a všechny důležité kontakty.

Důležité je také budování značky. Značkou se nemyslí pouze logo, ale celé pracoviště jako komplex, jak jej klienti vnímají. Značka prezentuje zdravotnické zařízení, jeho zásady a hodnoty. Značku by klienti měli mít spojenou s kladnými emocemi, vysokou odborností a špičkovou kvalitou služeb. Budování úspěšné značky se nazývá branding (z anglického brand = značka). Do této oblasti patří logo, barvy pracoviště, slogan, tiskoviny a další marketingové materiály.

Co se týče online marketingu, základem je tvorba informačních webových stránek a jejich neustálé aktualizování. Vhodnou formou může být i komunikace s klienty prostřednictvím sociálních sítí a rozesílka informačních e-mailů s aktuálními informacemi.

Zdravotnické zařízení monitoruje potřeby pacientů a dodavatelů, také musí neustále sledovat vývoj nejnovějších technologií a metod pro zlepšování kvality služeb. V případě smluv se zdravotními pojišťovnami také musí reagovat na plány zdravotních pojišťoven. (Slouka, 2017)

3.2.10 Systém úhrady stomatologické péče

Stomatologické ordinace jsou provozovány jako smluvní nebo nesmluvní pracoviště s pojišťovnami. Nesmluvní pracoviště nemají hrazena ani akutní ošetření pacienta a pacient si veškerou péči hradí sám. Součástí smluvních vztahů mezi pacientem a lékařem je seznámení pacienta s průběhem standardního ošetření a následně mu lékař nabídne ošetření s nadstandardními materiály. Pacient má právo nahlédnout do ceníku ordinace a být předem seznámen s cenou výkonu.

Pojišťovny hradí běžnou péči a ošetření, komplexní vyšetření při registraci pojištěnce u stomatologa a každoroční preventivní prohlídky. Také je hrazeno například vytržení zubu, injekční lokální anestezie, léčba onemocnění dásní či zánětu nervu, zubní plomby ve standardním rozsahu a rentgenová vyšetření. (VZP. Otázka týdne [online]. [cit. 2018-17-09])

Výše úhrad ambulantních stomatologických výkonů hrazených z veřejného zdravotního pojištění pro rok 2018 je umístěna v přílohách této diplomové práce (Příloha č. 3). Dle recenzovaného časopisu České stomatologické komory dojde v roce 2019 k navýšení úhrad z veřejného zdravotního pojištění za stomatologické výkony o více než 10 % a k tomu nejméně ještě o 2 % za protetiku. (Dent.cz. Recenzovaný časopis České stomatologické komory 10/2018 [online]. [cit. 2018-20-10])

3.2.11 Elektronické recepty

K datu 1. ledna 2018 vznikla povinnost předepisovat pacientům recepty pouze elektronickou formou. Z této povinnosti nejsou vyjmuta žádná zdravotnická zařízení. Lékařem vystavený eRecept je uložen v tzv. Centrálním úložišti elektronických receptů (CÚER). Každý eRecept dostane unikátní identifikátor a v lékárně jej lékárník načte. Informace o vydání léků se zapíše do CÚER.

Možnosti vystavení e-receptu jsou prostřednictvím:

- Papírové průvodky,
- e-mailu,
- aplikace v mobilním telefonu/tabletu,
- SMS (Epreskripce. O receptu [online]. [cit.2018-12-09])

4 Praktická část

V praktické části jsou převedeny získané poznatky z teoretické části do praxe. Je zde sestaven a vyhodnocen návrh podnikatelského plánu pro vznik a úspěšný chod nové zubní ordinace ve městě Chrudim. Podnikatelský plán byl konzultován přímo se zubní lékařkou, které pomůže se vznikem vlastní zubní ordinace.

4.1 Návrh podnikatelského plánu

4.1.1 Titulní list

Podnikatelský plán: Založení zubní ordinace

Název projektu: Zubní ordinace Daniela Dent s.r.o.

Charakteristika projektu: Předmětem podnikatelského záměru je založení zubní ordinace ve městě Chrudim. Zubní ordinaci bude provozovat MDDr. Daniela Volejníková, a to na základě odborné způsobilosti, získání potřebné licence a splnění všech důležitých povinností spojených se vznikem ordinace. Jedná se o soukromou zubní ordinaci s částečnou úhradou výkonů zdravotními pojišťovnami a částečně přímou úhradou pacienty.

Provozovna: Chrudim

Odpovědná osoba: MDDr. Daniela Volejníková

Návrh E-mailové adresy: Daniela@dent.cz

Informace v dokumentu jsou důvěrné a patří do obchodního tajemství. Žádná část dokumentu nesmí být kopírována ani jinak reprodukována či ukládána v tištěné nebo elektronické verzi bez písemného souhlasu autora.

4.1.2 Úvod a účel podnikatelského plánu

Podnikatelský plán se zabývá vyhodnocením možnosti vzniku soukromé zubní ordinace se zdravotní sestrou, která bude zároveň plnit funkci objednávání pacientů. Zubní lékařka chce založit vlastní ordinaci v blízkosti svého bydliště v Chrudimi, kde se v posledních letech řeší nedostatek zubních lékařů. Vybrané prostory musí splňovat veškeré požadavky na provoz zubní ordinace.

Zubní lékařka MDDr. Daniela Volejníková vystudovala prestižní Lékařskou fakultu v Hradci Králové, která spadá pod Univerzitu Karlovu, v pětiletém magisterském studijním oboru. Kromě získávání praxe v době studia je nyní již třetím rokem zaměstnána v soukromé zubní klinice. Sestavení tohoto podnikatelského plánu má lékařce pomoci s vyhodnocením možnosti vzniku vlastní stomatologické praxe a ukázat ji, zda se provoz zubní ordinace v Chrudimi vyplatí, či nikoliv. Zubní lékařka má pro zřízení vlastní stomatologické ordinace dostatečný vlastní kapitál.

4.1.3 Shrnutí

Podnikatelský plán slouží mladé zubní lékařce jako vyhodnocení současné situace na trhu a jako podklad pro založení a úspěšné vedení vlastní stomatologické praxe.

Podnikatelský plán v sobě zahrnuje popis podnikatelské příležitosti, vytyčení krátkodobých i dlouhodobých cílů, popis potenciálního trhu, analýzu konkurence, marketingovou strategii podniku, realizační plán, finanční plán, předpoklady úspěšnosti projektu, analýzu rizik a přílohy. Jedná se o návrh plného podnikatelského plánu.

4.1.4 Popis podniku a podnikatelské příležitosti

Zubní ordinace Daniela Dent s.r.o. vznikne jako úplně nový podnik bez návaznosti na předchozí projekt. Koncept zubní ordinace je postaven na poskytování prvotřídních stomatologických služeb v moderně vybavené ordinaci, která ve spojení se zdravotnickým personálem vytváří příjemnou, přátelskou atmosféru. Ordinace bude zaměřena na všechny věkové kategorie pacientů.

Mnoho lidí má ze zubních lékařů stále obavy, protože je stomatologie často spojována s bolestivými zákroky. Většina pacientů netuší, že moderní zubní ošetření může být téměř bezbolestné. Zubní ordinace Daniela Dent s.r.o. proto bude budovat svou značku právě na poskytování zubních ošetřeních s maximálním možným zmírněním bolesti.

Jako forma podnikání bude zvolena společnost s ručením omezeným, protože tato právnická osoba má větší důvěryhodnost. Podnikatel ručí pouze do výše nesplaceného základního kapitálu kdežto fyzická osoba ručí celým svým majetkem. Společnost s ručením omezeným podniká pod vlastním názvem, fyzická osoba pod svým jménem a příjmením. Pro lékaře je také výhodné, že jako s.r.o. může svou praxi snadno převést na jiného lékaře. Převedení praxe formou prodeje svého podílu je v s.r.o. výhodnější než u fyzické osoby. Pod jedním s.r.o. může pracovat více lékařů jako společníci firmy nebo v pozici zaměstnanců.

4.1.5 Mise a vize podniku

Posláním neboli misí podniku Daniela Dent s.r.o. je poskytování kvalitní, erudované péče v oblasti stomatologických služeb a maximální spokojenost pacientů, a to v případě nutnosti také za příplatek mimo ordinační dobu, o víkendech a o svátcích.

Vizí tohoto podniku je stát se špičkou v oblasti poskytování maximálně šetrné stomatologické péče pro město Chrudim i pro okolní části správního obvodu obce s rozšířenou působností Chrudim.

4.1.6 Vytyčení cílů podniku

Pokud by si měl daný podnik stanovit krátkodobé a dlouhodobé cíle, mezi krátkodobé cíle zcela jistě patří seznámení obyvatel Chrudimi a okolí s ordinací a s poskytovanými stomatologickými službami. Nejdůležitějším krátkodobým cílem je spokojenost nových klientů po první návštěvě, aby se zubní lékařkou navázali dlouhodobý vztah, stali se jejími pacienty a doporučovali ji dále. Návrhem propagačních činností se podrobněji zabývám v části „4.1.16 Marketingová strategie“.

Strategie krátkodobých cílů spočívá zejména v:

- Získání potřebné licence pro provoz zubní ordinace,
- pořízení vhodných prostor a moderního vybavení ordinace,
- podpisu smluv se zdravotními pojišťovnami,
- přijmutí zaměstnance – zdravotní sestry,
- přípravě ceníku jednotlivých poskytovaných služeb,
- spolupráci s laboratoří,
- spolupráci s účetní společností,

- promyšlení a spuštění propagačních činností.

Bližší časové ohraničení cílů je uvedeno v části „4.1.17 Realizační plán“.

Mezi dlouhodobé cíle patří prosperita zubní ordinace, čehož lze dosáhnout díky kladnému zařazení zubní ordinace Daniela Dent s.r.o. do povědomí klientů v Chrudimi a okolí, především díky přátelskému přístupu k pacientům a šíření dobrého jména ordinace. Dalším potenciálním dlouhodobým cílem je rozšíření zubní ordinace o služby dentální hygienistky. Samozřejmostí je také neustálé, celoživotní vzdělávání lékařky a zdravotního personálu, sledování novinek a nejmodernějších způsobů péče v oboru stomatologie.

4.1.7 Povinnosti při otevření stomatologické praxe

Při otevření soukromé stomatologické praxe v Chrudimi musí zubní lékařka dle řádu České stomatologické komory neprodleně do 10 dnů informovat příslušnou oblastní stomatologickou komoru o otevření praxe, místu výkonu, datu otevření, náplni činnosti. Následně je povinna informovat o případných změnách nebo ukončení. Soukromá stomatologická praxe musí být provozována osobně zubní lékařkou, s výjimkou zástupu na dobu určitou – maximálně 6 měsíců. Zubní lékařka je také dle řádu České stomatologické komory právně odpovědna za veškeré zdravotní výkony prováděné v její soukromé praxi.

4.1.8 Popis trhu

Za posledních pět let se dle ročenek České stomatologické komory počet zubních lékařů v ČR podle krajů a odborností zvyšuje. Následující tabulky, které pochází z ročenek České stomatologické komory, poukazují na situaci v roce 2017 ve srovnání s rokem 2012. Z tabulek můžeme vysledovat nárůst počtu zubních lékařů. Zatímco v roce 2012 bylo zubních lékařů v České republice celkem 7 821 (z toho praktických zubních lékařů 7 381), v roce 2017 je evidováno 8 176 zubních lékařů (z toho praktických zubních lékařů 7 745), což je o 355 zubních lékařů více.

Protože by nová zubní ordinace měla vzniknout v Chrudimi, dále jsou zkoumána zejména data z Pardubického kraje. Pardubický kraj měl v roce 2012 celkem 516 383 obyvatel a celkem 319 zubních lékařů, z toho 306 praktických zubních lékařů. To znamená, že na jednoho praktického zubního lékaře připadalo zhruba 1 687 pacientů.

Tabulka 5.: Zubní lékaři vykonávající povolání v ČR dle krajů a odborností za rok 2012

Kraj	Praktičtí zubní lékaři	Ortodontisté	Orální a maxilofaciální chirurgie	Klinická stomatologie	Celkem
Hl. m. Praha	1 473	72	25	16	1 586
Středočeský	616	25	1	0	642
Jihočeský	404	17	3	0	424
Plzeňský	459	21	3	2	485
Karlovarský	169	6	0	0	175
Ústecký	408	19	3	0	430
Liberecký	262	10	2	0	274
Královéhradecký	396	21	4	5	426
Pardubický	**306**	**9**	**4**	**0**	**319**
Vysočina	297	15	1	0	313
Jihomoravský	892	45	9	5	951
Olomoucký	497	27	7	3	534
Zlínský	404	16	4	0	424
Moravskoslezský	798	34	6	0	838
Celkem	**7 381**	**337**	**72**	**31**	**7821**

Zdroj: Vlastní zpracování dle ročenky České stomatologické komory

V roce 2017 je počet obyvatel Pardubického kraje 517 762 a počet zubních lékařů klesnul o 25 na 294 zubních lékařů. Pokud budeme brát v potaz pouze praktické zubní lékaře, kterých je za rok 2017 evidováno v Pardubickém kraji 279, připadá na jednoho praktického zubního lékaře zhruba 1 855 pacientů. Zatímco počet obyvatel Pardubického kraje má rostoucí tendence, počet zubních lékařů lehce klesnul.

Počet zubních lékařů v Pardubickém kraji za rok 2017 je třetí nejnižší ze všech krajů, hned za Karlovarským a Libereckým krajem, které mají ovšem i méně obyvatel.

Tabulka 6.: Zubní lékaři vykonávající povolání v ČR dle krajů a odborností za rok 2017

Kraj	Praktičtí zubní lékaři	Ortodontisté	Orální a maxilofaciální chirurgie	Klinická stomatologie	Celkem
Hl. m. Praha	1 672	65	23	20	1 780
Středočeský	678	28	1	2	709
Jihočeský	411	15	4	1	431
Plzeňský	482	23	5	3	513
Karlovarský	178	6	0	0	184
Ústecký	410	17	6	0	433
Liberecký	273	10	5	0	288
Královéhradecký	407	17	7	4	435
Pardubický	**279**	**10**	**3**	**2**	**294**

Vysočina	304	15	1	0	320
Jihomoravský	957	35	13	5	1 010
Olomoucký	518	24	6	1	549
Zlínský	400	13	5	0	418
Moravskoslezský	776	27	9	0	812
Celkem	**7 745**	**305**	**88**	**38**	**8 176**

Zdroj: Vlastní zpracování dle ročenky České stomatologické komory

Následující tabulky poukazují na věkové a odborné rozložení zubních lékařů. V roce 2012 bylo nejvíce praktických zubních lékařů ve věku od 55-59 let (1 802), v roce 2017 je nejvíce zubních lékařů ve věku 60-64 let (1 501).

Tabulka 7.: Zubní lékaři vykonávající povolání v ČR podle věku a odbornosti za rok 2012

Věk	Praktičtí zubní lékaři	Ortodontisté	Orální a maxilofaciální chirurgie	Klinická stomatologie	Celkem
24-29	1 070	7	0	0	1 077
30-34	603	29	0	0	632
35-39	439	34	8	3	484
40-44	563	35	12	3	613
45-49	496	17	12	2	527
50-54	551	16	2	2	571
55-59	1 802	95	8	6	1 911
60-64	1 097	60	10	6	1 173
65-69	578	32	9	5	624
70-99	182	12	11	4	209
Celkem	**7 381**	**337**	**72**	**31**	**7 821**

Zdroj: Vlastní zpracování dle ročenky České stomatologické komory

Z tabulek lze pozorovat nárůst počtu mladých zubních lékařů ve věku 24-29 let. Mezi mladou generací zubních lékařů dle tabulek chybí orální a maxilofaciální chirurgové a kliničtí stomatologové, obě oblasti vykazují nulové hodnoty v generaci zubních lékařů ve věku 24-29 let jak v roce 2012, tak také v roce 2017. Důvodem pro tyto nulové hodnoty je nutnost dalšího studia a atestací.

Tabulka 8.: Zubní lékaři vykonávající povolání v ČR podle věku a odbornosti za rok 2017

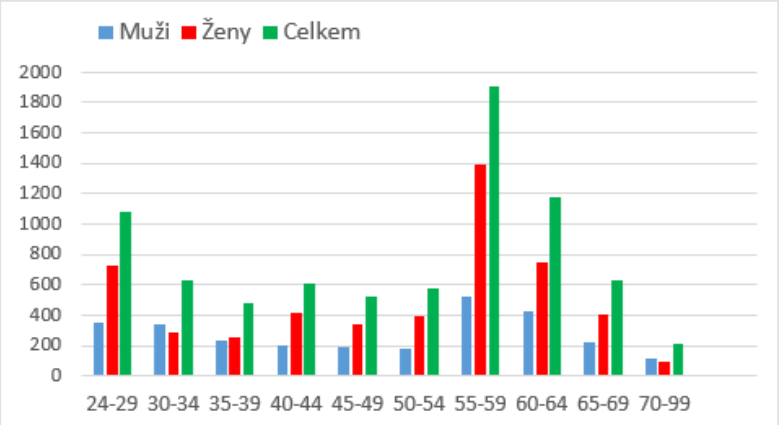
Věk	Praktičtí zubní lékaři	Ortodontisté	Orální a maxilofaciální chirurgie	Klinická stomatologie	Celkem
24-29	1 382	2	0	0	1 384
30-34	879	23	2	2	906
35-39	645	25	14	4	688
40-44	493	36	10	5	544

45-49	593	36	15	4	648
50-54	507	17	12	3	539
55-59	539	16	2	2	559
60-64	1 501	84	8	6	1 599
65-69	870	45	11	5	931
70-99	336	21	14	7	378
Celkem	**7 745**	**305**	**88**	**38**	**8 176**

Zdroj: Vlastní zpracování dle ročenky České stomatologické komory

Následující tabulky s grafy za roky 2012 a 2017 znázorňují rozložení zubních lékařů podle věku a pohlaví. V obou letech poměrně výrazně převládá počet zubních lékařek – žen. Za rok 2012 bylo evidováno 2 757 zubních lékařů a 5 064 zubních lékařek, to znamená o 2 307 žen více než mužů. Za rok 2017 bylo evidováno 3 115 mužů zubních lékařů a 5 061 žen zubních lékařek, to znamená o 1 946 žen více než mužů.

Obrázek 4.: Zubní lékaři ordinující v ČR dle věku a pohlaví za rok 2012

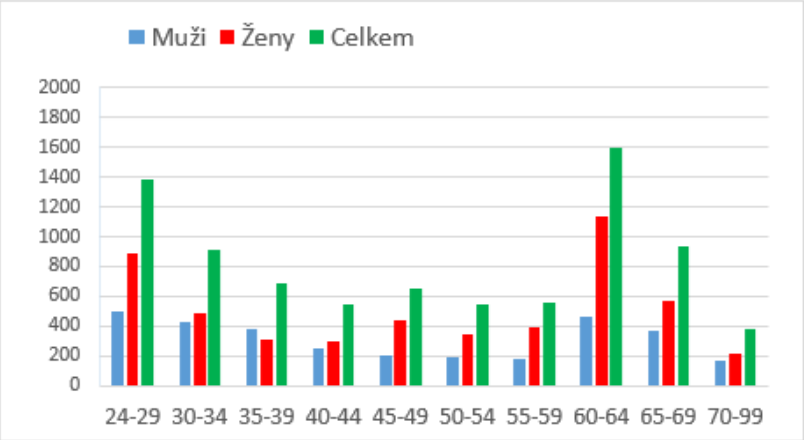


Zdroj: Vlastní zpracování dle ročenky České stomatologické komory

V roce 2012 bylo nejvíce mužů i žen zubních lékařů ve věku 55-59 let. V roce 2017 je nejvíce mužů zubních lékařů ve věku od 24-29 let, zatímco žen zubních lékařek ve věku 60-64 let. Je tedy vidět rostoucí zájem o tuto profesi mezi mladými muži. Můžeme taktéž předpokládat odchod starších zubních lékařů do důchodu a výrazné snížení konkurence, protože podíl starší generace zubních lékařů je velmi vysoký.

Univerzity také reagují na plošný nedostatek zubních lékařů a přijímají ke studiu více uchazečů. Díky tomu můžeme v následujícím grafu za rok 2017 vidět nárůst počtu mladých zubních lékařů.

Obrázek 5.: Zubní lékaři ordinující v ČR dle věku a pohlaví za rok 2017



Zdroj: Vlastní zpracování dle ročenky České stomatologické komory

4.1.9 Představení okresu, správního obvodu a samotného města Chrudim

Okres Chrudim

Okres Chrudim vznikl jako správní celek v roce 1960 sloučením části území dvou okresů: Chrudim a Hlinsko. Dále se přičlenily části okresů Čáslav (Ronovsko), Vysoké Mýto (okolí Luže) a Polička (Prosečsko). Na severu a východě sousedí s ostatními okresy Pardubického kraje. Na jihu sousedí se Žďárem nad Sázavou, na jihozápadě s okresem Havlíčkův Brod (Kraj Vysočina), na západě hraničí s okresem Kutná Hora (Středočeský kraj). Z ekonomického hlediska je okres Chrudim průmyslově – zemědělskou oblastí. Jedná se také o turisticky atraktivní oblast s řadou kulturních a historických památek. (CZSO. Charakteristika okresu Chrudim [online]. [cit. 2018-10-02])

Celkový počet obyvatel celého okresu Chrudim je dle následující části „4.1.11 PESTLE analýza – sociální oblast“ k 31. 12. 2017 roven 140 158.

Správní obvod Chrudim

Správní obvod Chrudim se dle Českého statistického úřadu nachází v západní části Pardubického kraje a hraničí na jihozápadě s krajem Vysočina. Na severu sousedí s Přeloučí, Pardubicemi a Holicemi, na východě s Litomyšlí a Vysokým Mýtem. Na jihu hraničí s Hlinskem a s Poličkou.

Počet obyvatel správního obvodu Chrudim je k 31. 12. 2017 roven 83 129.

Město Chrudim

Město Chrudim dle oficiálních stránek města (Chrudim.eu) leží na rozhraní Železných hor a Polabské nížiny, 110 km východně od Prahy, 10 km od města Pardubic a 33 km od města Hradec Králové. Město Chrudim se nachází v zázemí metropolitní hradecko-pardubické aglomerace, která je pátým nejlidnatějším urbanizovaným prostorem v České republice (po Praze, Brně, Ostravě a severočeské konurbaci).

Dle dat Českého statistického úřadu podle Databáze demografických údajů za vybraná města ČR má město Chrudim k 31.12.2017 celkem 23 133 obyvatel.

Obrázek 6.: Město Chrudim

Zdroj: Chrudim.eu. O Chrudimi [online].

Město Chrudim je administrativně členěno na:

- 8 částí: Chrudim I, Chrudim II, Chrudim III, Chrudim IV, Topol, Medlešice, Vestec, Vlčnov.
- 5 katastrálních území: Chrudim I až IV (tvoří jedno katastrální území), Medlešice, Topol, Vestec, Vlčnov.

Nejlidnatější je Chrudim IV, následně Chrudim III a Chrudim II. Medlešice jsou největší z přilehlých částí a trvale v nich žije zhruba 500 obyvatel. Vestec, Vlčnov a Topol jsou nejmenší části města, kde žije do 200 obyvatel.

Zdravotnická zařízení ve městě Chrudim

Dle oficiálních webových stránek města Chrudim (Chrudim.eu) je ve městě:

- Nemocnice se 476 lůžky,
- 15 ordinací praktických lékařů pro dospělé,
- 7 ordinací praktických lékařů pro děti a dorost,
- 21 ordinací stomatologů,
- 4 ordinace gynekologů,
- 33 ordinací lékařů – specialistů,
- 5 lékáren,
- 3 domy s pečovatelskou službou,
- 4 rehabilitace.

Ve městě Chrudim bylo k 31. 12. 2017 celkem 23 133 obyvatel, na jednoho zubního lékaře tedy vychází zhruba 1 101 pacientů. Pokud bychom ale brali v potaz celý okres či správní obvod, kde v jednotlivých obcích také není dostatek zubních lékařů a lidé dojíždí za ošetřením, potom by toto číslo bylo vyšší.

Město Chrudim je zapojeno do projektu Národní síť zdravých měst ČR. „Zdravé město, obec, mikroregion či kraj“ je prestižní označení pro municipalitu, která je zapojena do mezinárodního Projektu Zdravé město (obec, region) pod patronací OSN-WHO. Mezi jednotlivými evropskými státy vznikají sítě, které spolupracují. Zdravá města, obce a regiony podporují kvalitu řízení, správy a plánování s ohledem na udržitelný rozvoj a podporu zdraví. K 1. květnu 2018 nese toto označení 130 členů, s vlivem na 2 160 měst a obcí s 5,418 miliony obyvatel (52 % populace ČR). (Zdravamesta. NSZM ČR - Informace o asociaci Zdravých měst, obcí, regionů v Česku [online]. [cit.2018-10-14])

4.1.10 Vnitřní prostředí zdravotnického zařízení

Požadavky na minimální věcné a technické vybavení zdravotnických zařízení jsou uvedeny ve vyhlášce Ministerstva zdravotnictví č. 92/2012 Sb. Dle této vyhlášky jsou stanoveny také požadavky na věcné a technické vybavení ordinací zubních lékařů.

Celkově na volbu prostor pro zřízení ordinace jsou kladeny určité požadavky dle Vyhlášky č. 92/2012 Sb., podle kterých zdravotnické zařízení musí:

- tvořit funkční a bezpečný provoz z hlediska stavebních a technických požadavků na prostory,
- tvořit funkčně provázaný, uzavřený celek,
- být umístěno v nebytových prostorách splňujících požadavky na výstavbu,
- mít zajištěnu dodávku pitné vody (i teplé),
- mít zajištěn odvod odpadních vod,
- být vybaveno systémem větrání a vytápění,
- mít zajištěn přípoj na veřejný rozvod elektrické energie,
- mít připojení k veřejné telefonní síti,
- být vybaveno počítačem a připojením k internetu.

Základní provozní prostory ambulantní péče stomatologa:

- ✓ ordinace stomatologa,
- ✓ čekárna,
- ✓ WC pro pacienty.

Vedlejší provozní prostory ambulantní péče stomatologa:

- ✓ sanitární zařízení pro zaměstnance,
- ✓ skladovací prostory,
- ✓ místnost pro odpočinek, pokud je zřízena.

Dle této vyhlášky musí mít ordinace zubní lékařky minimální podlahovou plochu 13 m^2. Čekárna musí mít minimální plochu 7 m^2, pokud je zdravotní péče poskytována kojencům, musí mít podlahovou plochu minimálně 8 m^2 a musí být vybavena přebalovacím pultem, pokud není přímo v ordinaci lékaře. WC musí být vybaveno

umyvadlem a skladovací prostory jsou určeny pro skladování materiálu, prádla a dezinfekčních potřeb. Nesmí zde dojít ke kontaminaci čistých věcí znečištěnými věcmi.

Ordinace zubního lékaře by měla být dle této vyhlášky vybavena následovně:

- ✓ Umyvadlo nebo dřez na mytí pomůcek,
- ✓ potřebný nábytek pro práci zdravotního personálu, skříň na léčivé přípravky, skříň na nástroje a pomůcky, stolky na nástroje, židle/křeslo pro pacienta,
- ✓ kartotéční skříň, pokud není kartotéka vedena výhradně elektronicky,
- ✓ chladnička na léčivé přípravky,
- ✓ pomůcky a přípravky pro poskytnutí první pomoci,
- ✓ tonometr, fonendoskop, lékařský teploměr, výškoměr, osobní váha,
- ✓ sterilizátor,
- ✓ stomatologická souprava s křeslem, s vyšetřovacím svítidlem, s plivátkem a přívodem stlačeného vzduchu a o s odsáváním,
- ✓ separátor odpadních vod – odlučovač amalgámu,
- ✓ stabilní RTG přístroj zubní a zařízení pro vyvolání snímků nebo digitální systém, pokud není vyšetření RTG zajištěno na jiném pracovišti nebo smluvně ve zdravotnickém zařízení jiného provozovatele v témže objektu po celou dobu ordinačních hodin,
- ✓ RTG zařízení zubní panoramatické (ortopantomograf) a zařízení pro vyvolávání snímků nebo digitální systém, pokud není vyšetření ortopantomografem zajištěno na jiném pracovišti zdravotnického zařízení nebo smluvně ve zdravotnickém zařízení jiného provozovatele,
- ✓ temná komora, pokud není automatizované vyvolávání filmů nebo digitální (bezfilmový) systém a je-li ordinace vybavena RTG přístrojem zubním nebo ortopantomografem,
- ✓ nevyžaduje se omyvatelný povrch stěn do výšky 180 cm; dále se nevyžaduje vyšetřovací lehátko, tonometr, fonendoskop, osobní váha, výškoměr a přebalovací stůl,
- ✓ nezřizuje se zákrokový sál. (Zakonyprolidi.cz. Vyhláška č. 92/2012 Sb. [online])

4.1.11 Analýza zdrojů podniku

Pro analýzu silných a slabých stránek zubní ordinace je potřeba provést analýzu vnitřního prostředí nově vznikající zubní ordinace. Jako prostředek pro analýzu vnitřního prostředí podniku byla použita analýza zdrojů podniku. Vnitřními faktory zubní ordinace jsou:

1. **Hmotné zdroje**

Mezi hmotné zdroje patří nejmodernější zařízení zubní ordinace, které musí zubní lékařka nakoupit. Jedná se zejména o technické, přístrojové vybavení a dále pak běžný nábytek do ordinace i do čekárny pro maximální pohodlí pacientů. Finančně nejnáročnější bude zubní souprava s křeslem. Dále je nutné koupit tiskárnu a počítač, ledničky, veškerý pracovní materiál a kancelářské potřeby.

2. **Nehmotné zdroje**

Do nehmotných zdrojů lze zařadit především know-how, léty získané vědomosti a zkušenosti zubní lékařky. Také sem patří software do počítače včetně lékařského programu Dentist.

3. **Lidské zdroje**

Kromě zubní lékařky bude v zubní ordinaci pracovat také kvalifikovaná zdravotní sestra. Sestra bude zároveň zastávat funkci recepční a objednávat pacienty. Zubní ordinaci bude řídit její zakladatelka, MDDr. Daniela Volejníková. Dále je potřeba zajistit spolupráci s účetní společností, zubní laboratoří a dentální hygienistkou. Díky vhodnému umístění je dentální hygienistka a zubní laboratoř ve stejné budově, kde bude umístěna zubní ordinace. Do budoucna při vysokém počtu pacientů lze přemýšlet o spolupráci s dalšími zubními lékaři a vytvořit centrum profesionální stomatologické péče.

4. **Finanční zdroje**

Financování podnikatelského plánu je zajištěno vložením základního kapitálu ve výši 1 500 000 Kč z vlastních zdrojů zubní lékařky. Finanční prostředky budou dále získávány z úhrad provedených ošetření od zdravotních pojišťoven a pacientů. Zde závisí především na uzavření smluv se všemi zdravotními pojišťovnami. Ceník ošetření sestavený v části „4.1.16 Marketingová strategie – Tabulka 12.“ byl stanoven na základě porovnání s konkurenčními ordinacemi, cena ošetření se tak bude pohybovat v průměrné

hladině. Pouze domluvená ošetření mimo ordinační hodiny, o víkendech a o svátcích budou za příplatek.

4.1.12 Vnější prostředí podniku – PESTLE analýza

V PESTLE analýze hodnotíme faktory, které mohou ovlivňovat podnik – v tomto případě zubní ordinaci. Jedná se o faktory politické, ekonomické, sociální, legislativní, technologické a ekologické.

1. **Politická oblast**

V současnosti (rok 2018) je ministrem zdravotnictví České republiky Mgr. et Mgr. Adam Vojtěch, MHA. Ministerstvo zdravotnictví v České republice vydalo publikaci „Zdraví 2020: Rámcový souhrn opatření připravených s cílem pomoci vládám a všem společenským aktivitám, aby přispívaly ke zdraví a životní pohodě obyvatel evropského regionu“, která je českým překladem nového strategického dokumentu Světové zdravotnické organizace (WHO). Program se zaměřuje na zlepšení zdraví pro všechny a na překonání nerovností cestou vedení a řízení v oblasti péče o zdraví. (MZCR. Zdraví 2020: evropská zdravotní politika [online]. [cit.2018-10-11])

Co se dále týče zdravotnictví z pohledu Evropské Unie, funguje zde koncept politiky veřejného zdraví v EU. Činnost Evropské unie je v oblasti zdravotnictví zaměřena na zlepšování veřejného zdraví, předcházení onemocněním a minimalizaci ohrožení fyzického a duševního zdraví. V této oblasti existují tzv. „sdílené pravomoci mezi Unií a členskými státy“ a naopak i pravomoci, které jsou ponechány čistě v působnosti členských států. (MZCR. Politika veřejného zdraví v EU [online]. [cit.2018-10-11])

Od 1. července 2018 se dle Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2017/852 nesmí používat zubní amalgám při stomatologickém ošetření mléčných zubů, dětí mladších 15 let a těhotných či kojících žen. V těchto případech hradí pojišťovny použití skloionomerního cementu nebo samopolymerujícího kompozita. Výjimku tvoří případy, kdy to zubní lékař považuje za naprosto nezbytné z důvodu specifických zdravotních potřeb dotyčného pacienta. Od 1. ledna 2019 bude povoleno používat pouze dózovaný (kapslový) amalgám. (Ordinace. Jaké plomby teď hradí pojišťovna [online]. [cit.2018-11-10])

2. Ekonomická oblast

V ekonomické oblasti jsou zkoumány ekonomické subjekty působící v Pardubickém kraji, ukazatele inflace, průměrná hrubá mzda v Pardubickém kraji či minimální mzda.

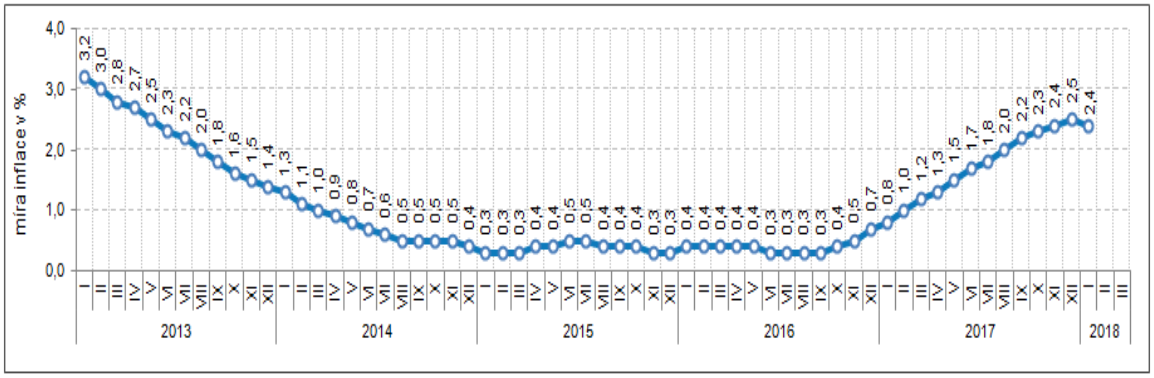
Ekonomické subjekty

Dle Českého statistického úřadu na konci roku 2017 mělo v Pardubickém kraji sídlo 120 tisíc ekonomických subjektů, 63 tisíc z nich bylo ekonomicky aktivních. V porovnání s rokem 2016 došlo k nárůstu počtu podniků o 1 314, kdy přibyly především osoby samostatně výdělečně činné, společnosti s ručením omezeným a spolky.

Inflace

Obecně inflace znamená všeobecný růst cenové hladiny v čase. Průměrná roční míra inflace vyjadřuje přírůstek průměrného ročního indexu spotřebitelských cen a znamená procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12 předchozích měsíců. Dle Českého statistického úřadu dosáhla průměrná roční míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen v roce 2017 hodnoty 2,5 %, což je nejvyšší hodnota za posledních 5 let. Inflace roste zejména díky vysokým cenám nemovitostí, zdražujícím potravinám a kvůli rychle rostoucím mzdám v nižších mzdových třídách, které zvyšují náklady výrobců potravin i obchodníků. (Peníze. Očima expertů: Máme se bát inflace? [online]. [cit.2018-09-10]). Inflace by se zubní ordinace neměla v přílišné míře dotýkat.

Obrázek 7.: Míra inflace jako přírůstek průměrného ročního indexu spotřebitelských cen



Zdroj: Český statistický úřad. Míra inflace v ČR v lednu 2018 [online]

Průměrná hrubá mzda

Průměrná hrubá měsíční mzda dle dat Českého statistického úřadu vzrostla v Pardubickém kraji v 1. až 4. čtvrtletí 2017 meziročně o 7,7 % na 26 584 Kč. Ve srovnání s ostatními kraji se Pardubický kraj za toto období dostal na desáté místo, nižší mzdy měli zaměstnanci v Jihočeském, Olomouckém, Zlínském a Karlovarském kraji. Za průměrnou republikovou mzdou, která činí 29 504 Kč zaostávaly mzdy v Pardubickém kraji v 1. až 4. čtvrtletí 2017 o 2 920 Kč, za Hlavním městem Prahou (37 288 Kč) o 10 704 Kč.

Za první čtvrtletí roku 2018 dosáhla průměrná hrubá mzda v Pardubickém kraji hodnoty 27 002 Kč. Vyjádřeno v růstu oproti stejnému období předchozího roku se jedná o + 9,1 %.

Minimální mzda

Minimální mzda je nejnižší přípustná výše odměny za práci v pracovněprávním vztahu. Minimální mzda od 1. 1. 2018 činí 12 200 Kč, tato částka se vztahuje k plnému pracovnímu úvazku 40 hodin týdně. Minimální hodinová mzda činí 73,20 Kč. (Peníze. Minimální mzda 2019. Poroste o 1500, nebo o 800 korun? [online]. [cit.2018-10-10])

3. Sociální oblast

Území České republiky lze klasifikovat na územní jednotky CZ-NUTS podle principů vytvořených v rámci Evropské unie. Klasifikace má 6 úrovní NUTS, a to:

- NUTS 0 = stát
- NUTS I = území
- NUTS II = oblast
- NUTS III = kraj (vyšší územní samosprávné celky)
- NUTS IV = okres
- NUTS V = obec (základní územní samosprávné celky) (Nomenklatura územních statistických jednotek NUTS [online]. [cit.2018-19-10]

Obyvatelstvo Pardubického kraje

Pardubický kraj je jedním z celkem 14 krajů České republiky. Pardubický kraj se dělí na čtyři okresy, a to Pardubice, Chrudim, Svitavy a Ústí nad Orlicí. K datu 31. 12.

2017 byl celkový počet obyvatel Pardubického kraje dle dat Českého statistického úřadu 518 337, v kraji žije více žen než mužů. Meziročně vzrostl počet obyvatel v kraji o 1,2 tisíc.

Dle následující tabulky zpracované podle dat Českého statistického úřadu celkový počet obyvatel v okrese Chrudim dosahuje 104 158 obyvatel.

Tabulka 9.: Počet obyvatel v Pardubickém kraji a jeho okresech k 31. 12. 2017:

Okres	Muži	Ženy	Celkem
Pardubice	84 978	87 044	172 022
Chrudim	51 658	52 500	104 158
Svitavy	51 640	52 676	104 316
Ústí nad Orlicí	68 328	69 513	137 841
Pardubický kraj celkem	**256 604**	**261 733**	**518 337**

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat ČSÚ [online]

Věkové složení obyvatel Pardubického kraje

Na konci roku 2017 žilo dle Českého statistického úřadu na území Pardubického kraje 518 337 obyvatel s průměrným věkem 42,3 let. Obyvatelstvo Pardubického kraje stárne, v roce 2017 připadalo na sto dětí do 15 let 125 seniorů.

Tabulka 10.: Věkové složení obyvatelstva Pardubického kraje v letech 1995 až 2017:

	1995	2001	2005	2011	2013	2015	2017
Obyvatelstvo celkem	510 072	507 176	506 024	516 411	515 985	516 149	518 337
V tom ve věku:							
0-14	96 230	83 924	77 269	77 030	77 936	79 315	81 098
15-64	346 239	351 803	355 252	354 670	347 586	341 189	335 911
65 a více	67 603	71 449	73 503	84 711	90 463	95 645	101 328
V tom ve věku (%):							
0-14	18,9	16,5	15,3	14,9	15,1	15,4	15,6
15-64	67,9	69,4	70,2	68,7	67,4	66,1	64,8
65 a více	13,3	14,1	14,5	16,4	17,5	18,5	19,5
Index stáří [1)]	70,3	85,1	95,1	110,0	116,1	120,6	124,9
Muži	53,4	65,1	72,7	87,5	94,0	98,7	103,2
Ženy	88,0	106,4	119,2	133,8	139,4	143,7	147,9
Index ekonomického zatížení [2)]	47,3	44,2	42,4	45,6	48,4	51,3	54,3
Průměrný věk	37,0	38,7	39,8	41,0	41,5	41,9	42,3
Muži	35,4	37,1	38,2	39,5	40,0	40,5	40,9
Ženy	38,5	40,2	41,3	42,5	42,9	43,3	43,7

1) Index stáří: počet osob ve věku 65 a více let na 100 dětí ve věku 0-14 let

2) Index ekonomického zatížení: počet dětí ve věku 0-14 let a počet osob ve věku 65 a více let na 100 osob ve věku 15-64 let

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat ČSÚ [online]

Osob v produktivním věku (tj. 15 až 64 let) žilo ke konci roku 2017 v Pardubickém kraji 335 911, což znamená 64,8 % z celkového počtu obyvatel kraje.

Dle tabulky můžeme sledovat, že ke konci roku 2017 žilo v Pardubickém kraji 101 328 osob ve věku 65 a více let. Zatímco v roce 1995 bylo v Pardubickém kraji osob ve věku 65 a více let 67 603, v následujících letech toto číslo stále roste. Na konci roku 2017 je v kraji o 33 725 více osob ve věku 65 a více let, než v roce 1995.

Také průměrný věk obyvatel Pardubického kraje má rostoucí tendenci. Zatímco v roce 1995 dosahoval průměrný věk obyvatel Pardubického kraje 37 let, v roce 2017 je tato hodnota 42,3 let. Ženám bylo v průměru 43,7 let a mužům 40,9 let.

Uchazeči o zaměstnání, nezaměstnanost

Dle portálu Ministerstva práce a sociálních věcí ke dni 31. 12. 2017 evidoval Úřad práce ČR celkem 280 620 uchazečů o zaměstnání, tedy podíl nezaměstnaných osob v ČR k 31. 12. 2017 činí 3,8 %. Jedná se o nejnižší prosincovou hodnotu od roku 1997, kdy bylo uchazečů 268 902. Meziměsíčně i meziročně se zvýšil počet volných pracovních míst.

Kromě rostoucí ekonomiky vývoj na pracovním trhu také pozitivně ovlivňuje individuální přístup k uchazečům o zaměstnání i zaměstnavatelům a dále také efektivní státní podpora prostřednictvím nástrojů a opatření aktivní politiky zaměstnanosti. Úřad práce provádí monitoring volných pracovních míst, aby mohl zaměstnavateli poskytnout přesně takové zaměstnance, které zaměstnavatel potřebuje.

V Pardubickém kraji v listopadu 2017 Úřad práce ČR evidoval celkem 19 953 volných pracovních pozic. Dle Českého statistického úřadu se ve srovnání mezi kraji Pardubický kraj řadí podílem nezaměstnaných osob na čtvrté místo za Hlavní město Praha, Plzeňský kraj a Královéhradecký kraj.

Mezi okresy Pardubického kraje byl k 31. 12. 2017 nejnižší podíl nezaměstnaných v Ústí nad Orlicí – 2,30 %, nejvyšší ve Svitavách – 3,84 %. Na konci prosince roku 2017 bylo na úřadech práce v Pardubickém kraji evidováno 10 152 nezaměstnaných osob, z toho

9 485 dosažitelných uchazečů ve věku 15-64 let, kteří mohli bezprostředně nastoupit do zaměstnání při nabídce vhodného pracovního místa.

Tabulka 11.: Neumístění uchazeči o zaměstnání a pracovní místa k 31. 12. 2017:

	Evidovaní uchazeči o zaměstnání		Pracovní místa v evidenci úřadů práce	Uchazeči na 1 pracovní místo	Podíl nezaměstnaných osob (v %) [1)]		
	Celkem	Z toho dosažitelní ve věku 15-64 let			Celkem	Muži	Ženy
Česká republika	280 620	259 929	216 629	1,3	3,77	3,71	3,83
Pardubický kraj	10 152	9 485	19 953	0,5	2,83	2,89	2,76
V tom okresy:							
Chrudim	2 201	2 001	2 237	1,0	2,96	3,25	2,66
Pardubice	3 094	2 828	12 010	0,3	2,55	2,38	2,73
Svitavy	2 671	2 597	1 752	1,5	3,84	4,16	3,51
Ústí nad Orlicí	2 186	2 059	3 954	0,6	2,30	2,30	2,31

1) Podíl nezaměstnaných osob (v %): podíl dosažitelných uchazečů o zaměstnání ve věku 15-64 let na počtu obyvatel ve věku 15-64 let v %

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat ČSÚ

4. Technologická oblast

Stejně jako v ostatních oborech, i ve stomatologii dochází k inovaci a modernizaci využívaných technologií a postupů. V oboru stomatologie můžeme za poslední století, ale i desetiletí sledovat ohromný posun v používaných materiálech i technologiích. Zubní lékařka se neustále v nových technologiích a postupech vzdělává, aby byla vždy o krok napřed před konkurencí a mohla svým klientům poskytovat prvotřídní služby. Také jsou ve zdravotnictví čím dál více využívány informační technologie. V současnosti funguje elektronická preskripce léků, viz. část „3.2.11 Elektronické recepty“.

5. Legislativní oblast

Při příchodu nové zubní ordinace na trh musí zubní lékařka dbát na veškeré legislativní náležitosti. Jedná se především o důležité zákony a vyhlášky České republiky v oblasti zdravotnictví. V legislativní oblasti je nejdůležitějším odvětvím Bezpečnost práce

v zubní ordinaci. Základní dokumentace týkající se BOZP (bezpečnosti a ochrany zdraví při práci) by měla obsahovat alespoň:

Školení zaměstnanců v BOZP

- § 103 odst. 2 zákona č. 262/2006 Sb. zákoník práce,
- § 103 odst. 3 zákona č. 262/2006 Sb. zákoník práce.

Plyn a plynová zařízení

- Vyhláška č. 85/1978 Sb. Českého úřadu bezpečnosti práce o kontrolách, revizích a zkouškách plynových zařízení,
- ČSN 38 6405 - Plynová zařízení. Zásady provozu.

Stabilní tlakové nádoby

- ČSN 69 0012 (690012) - Tlakové nádoby stabilní, provozní požadavky,
- Nařízení vlády č. 378/2001 Sb., kterým se stanoví bližší požadavky na bezpečný provoz a používání strojů, technických zařízení, přístrojů a nářadí.

Hasicí přístroje a požárně bezpečnostní zařízení

- Vyhláška č. 246/2001 Sb. Ministerstva vnitra o stanovení podmínek požární bezpečnosti a výkonu státního požárního dozoru (vyhláška o požární prevenci)
    - § 7 - Provoz, kontroly, údržba a opravy požárně bezpečnostních zařízení
    - § 9 - Hasicí přístroje
    - §10- Společné požadavky na projektování a montáž požárně bezpečnostních zařízení a hasicích přístrojů,
- Zákon č. 133/1985 Sb. České národní rady o požární ochraně.

Rentgenové zařízení (RTG)

- Zákon č. 18/1997 Sb. o mírovém využívání jaderné energie a ionizujícího záření,
- Zákon č. 263/2016 Sb. - atomový zákon,
- Vyhláška č. 422/2016 Sb. o radiační ochraně a zabezpečení radionuklidového zdroje.

Zdravotnické prostředky

- Zákon č. 268/2014 Sb. o zdravotnických prostředcích.

Elektrická zařízení

- ČSN 33 1600 ed. 2 - Revize a kontroly elektrických spotřebičů během používání,
- Zákon č. 268/2014 Sb. o zdravotnických prostředcích.

Hygienické požadavky

- Příloha č. 1 k vyhlášce č. 306/2012 Sb. o podmínkách předcházení vzniku a šíření infekčních onemocnění a o hygienických požadavcích na provoz zdravotnických zařízení a ústavů sociální péče. (BOZP. Bezpečnost práce v zubní ordinaci [online]. [cit. 2018-10-02])

6. Environmentální oblast

V environmentální oblasti se jedná o ochranu životního prostředí. Jde zde především o nakládání s nebezpečnými odpady. Zubní ordinace musí mít uzavřenou smlouvu s příslušným subjektem – certifikovanou společností. (Medigenia. Jaké jsou vaše povinnosti při nakládání s nebezpečným odpadem [online]. [cit.2018-13-10])

Nakládání s odpady

- Zákon č. 185/2001 Sb. o odpadech a o změně některých dalších zákonů,
- Zákon č. 254/2001 Sb. o vodách a o změně některých zákonů (vodní zákon),
- Zákon č. 201/2012 Sb. o ochraně ovzduší. (BOZP. Bezpečnost práce v zubní ordinaci [online]. [cit. 2018-10-02])

4.1.13 Důležitá dokumentace

Každá zubní ordinace musí mít důležitou dokumentaci, kterou v případě kontroly předkládá. Kompletní seznam důležité dokumentace, na kterou by neměla zubní lékařka zapomenout při zakládání zubní ordinace, je umístěn v přílohách, viz. „příloha č. 1“ této diplomové práce.

Dokumentace týkající se pacientů

Zubní lékařka musí dle řádu ČSK vést u každého pacienta srozumitelnou zdravotní dokumentaci. Ta musí být pečlivě uschována podle platných předpisů, aby bylo zachováno lékařské tajemství. Pokud by zubní lékařka přebírala pacienta do péče, může vyžadovat zaslání výpisu dokumentace od jeho bývalého zubního lékaře, a ten je povinen dokumentaci poskytnout.

Provozní dokumentace

- Personalistika – pracovní smlouvy, výměra mzdy, interní předpis pro benefity,
- pro finanční úřad – registrace k daním, výpočet cen a ceníky,
- pro správu sociálního zabezpečení – přihláška OSVČ, přihláška zaměstnavatele, protokoly o kontrolách,
- pro zdravotní pojišťovnu – přihláška OSVČ, přihláška zaměstnavatele, protokoly o kontrolách,
- smlouva o pojištění odpovědnosti provozovatele nestátního zdravotního zařízení,
- smlouva o pojištění majetku,
- smlouva o pojištění přerušení provozu nestátního zdravotního zařízení,
- smlouvy o dodávkách energií a smlouvy s telekomunikacemi,
- leasingové smlouvy,
- smlouva o zřízení podnikatelského účtu,
- kartotéka pacientů. (BOZPcentrum. Dokumentace v zubní ordinaci [online]. [cit. 2018-02-10])

4.1.14 Personální zdroje a mzdové náklady

Zubní ordinace bude potřebovat zajistit spolupráci s následujícími zdroji:

- Zdravotní sestra,
- účetní společnost,
- zubní laboratoř,
- dentální hygienistka.

Pro úspěšný chod zubní ordinace bude zubní lékařka potřebovat zdravotní sestru, která bude zároveň objednávat pacienty. Také je nutné řešit spolupráci s účetní společností nebo se samostatnou osobou účetní, která povede zubní ordinaci účetnictví.

Dále je potřeba zajistit spolupráci se zubní laboratoří, a to prostřednictvím smlouvy. Laboratoř má svůj vlastní ceník, za který dodá daný výrobek (např. korunku nebo můstek). K ceně laboranta zubní lékařka přičte cenu své práce a úhradu od pojišťovny a tím vznikne finální cena. Kromě laboranta je důležité přemýšlet i o spolupráci s dentální hygienistkou.

Dle části „4.1.11 PESTLE analýza – ekonomická oblast“ je průměrná hrubá měsíční mzda v Pardubickém kraji v prvním čtvrtletí roku 2018 rovna 27 002 Kč. Hrubá měsíční mzda pro zdravotní sestru byla stanovena ve výši 27 000 Kč. Měsíční hrubá mzda zubní lékařky je stanovena na 31 500 Kč. Mzdové náklady jsou přehledně uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 12.: Mzdové náklady

	Měsíční hrubá mzda	**Zdravotní pojištění (9 %)**	**Sociální pojištění (25 %)**	**Superhrubá mzda**	**Roční náklady na zaměstnance**
Zdravotní sestra	27 000 Kč	2 250 Kč	6 250 Kč	35 500 Kč	426 000 Kč
Zubní lékařka	31 500 Kč	2 250 Kč	6 250 Kč	40 000 Kč	480 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

4.1.15 Analýza konkurence

V Chrudimi dle části „4.1.9 Představení okresu, správního obvodu a samotného města Chrudim“ sídlí celkem 21 zubních lékařů. Dále analyzuji pouze vybrané z nich.

Obrázek 8.: Mapa města Chrudim s vyobrazeným rozmístěním zubních lékařů

Zdroj: Google mapy. Zubní lékaři Chrudim [online].

Zubní ordinace a Dentální hygiena HDent s.r.o.

Odpovědná osoba: MUDr. Vít Horníček

Analýza konkurenta: Zubní ordinace HDent s.r.o. se nachází ve stejné budově, která byla vybrána pro vznik nové zubní ordinace Daniela Dent s.r.o. Nejedná se tedy o přímého konkurenta, ale spíše zde vzniká možnost spolupráce, kdy by zubní lékaři mohli společně využívat zubní laboratoř, kde by například mohli svou spoluprací získat lepší podmínky. Do budoucna by mohlo dojít ke spojení zubních lékařů a ke vzniku zubního centra. HDent s.r.o. poskytuje kromě stomatologické péče také péči dentální hygienistky, i zde by byla výhodná spolupráce. Lékař ordinuje každý den od 8 do 16 hod. s hodinovou přestávkou. K tomuto lékaři nebylo dohledáno na internetu žádné hodnocení. Zubní ordinace Hdent s.r.o. má moderní webové stránky, kde detailně informuje pacienty o průběhu ošetření, jsou zde umístěny ordinační hodiny, či sekce „o lékaři". Také nabízí možnost objednání online, což pacientům může ušetřit starosti. Ordinace má také profil na sociální síti Facebook, kde však není aktivní. Nachází se v blízkosti autobusového i vlakového nádraží, před budovou je horší možnost parkování, je zde málo parkovacích míst.

Zubní ordinace MUDr. Jiří Chour

Odpovědná osoba: MUDr. Jiří Chour

Analýza konkurenta: Ordinace se nachází v Čáslavské ulici a lékař ji provozuje jakožto fyzická osoba. Lékař má zřízeny jednostránkové webové stránky, kde lze najít ordinační hodiny, aktuality, zástupy za dobu nepřítomnosti lékaře či životopis lékaře. Také jsou zde důležité odkazy a kontakty. Nedozvíme se zde žádné informace o průběhu péče ani o spolupráci s dentální hygienistkou. Zubní lékař má velmi dobré hodnocení v online katalogu zubních lékařů s názvem Znamylekar.cz. U ordinace téměř není možnost zaparkovat.

Dentaline.CZ s.r.o.

Odpovědná osoba: MUDr. Karolína Vašinová

Analýza konkurenta: Jedná se o zubní centrum, kde ordinují tři lékaři. Stomatologické výkony provádí celý tým lékařů, podle specializace. Centrum spolupracuje s dentálními hygienistkami a externě také se stomatochirurgem. Centrum má nejlépe propracované webové stránky, kde je detailně popsána poskytovaná péče, nejčastější dotazy, fotogalerie, aktuality, ceník ošetření, zajímavé odkazy či kontakt. Také jsou zde uvedeny způsoby

plateb v ordinaci. Centrum má možnost online objednání pacienta. Také má ordinace profil na sociální síti Facebook, kde je aktivní. Centrum zde má také velmi dobré hodnocení. V docházkové blízkosti zubního centra je vlakové a autobusové nádraží a před budovou je možnost placeného parkování.

4.1.16 Porterova analýza 5 konkurenčních sil

Rivalita mezi konkurenty

Konkurenční prostředí mezi zubními ordinacemi je etické a ordinace nemají potřebu očerňovat konkurenci. Co se týče konkurence, je nutno zohlednit celkovou situaci ve městě i v kraji. Ve městě Chrudim poskytuje praktickou zubní péči dle předchozí části „4.1.14 Analýza konkurence“ celkem 21 stomatologů. Pacienti vyžadují různorodou péči. Některé zubní ordinace jsou úzce specializovány pouze na jeden konkrétní obor zubní péče, například na ortodoncii nebo na stomatochirurgii, další jsou zaměřeny na všeobecné zubní lékařství. Ke specialistům jsou pacienti zasíláni v případě specifických problémů, například při nutnosti chirurgické péče. Pokud nemají lékaři plné kapacity, pacienti si mohou vybírat. Pokud jsou kapacity lékařů plné, potom se nabízí možnost dojíždění za ošetřením do sousedních Pardubic. Některé ordinace nabízí klasické, zastaralejší způsoby ošetření, mladí lékaři si pak potrpí na moderní vybavení i ošetření pacientů včetně anestezie. V Chrudimi není žádná zubní ordinace, kde by si veškeré ošetření plně hradili pacienti, všechny zubní ordinace mají uzavřené smlouvy s pojišťovnami. Většina ordinací v Chrudimi nepřijímá nové pacienty z důvodu plných kapacit. Pacienti v případě spokojenosti se svým praktickým zubním lékařem nemají tendence přecházet ke konkurenci.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Na trhu zubní péče existují bariéry vstupu do odvětví. Zubní lékaři musí být pro výkon své praxe dostatečně kvalifikováni, musí získat pro vznik nové zubní praxe licenci a zároveň musí být ochotni a schopni vynaložit pro otevření nové stomatologické praxe počáteční náklady, případně si u banky sjednat podnikatelský úvěr či vyhledat vhodného investora. Kapitálová náročnost vzniku stomatologické praxe je přímo úměrná kvalitě vybavení ordinace a používaných technologií a tím také maximální spokojenosti pacientů. Překážkou vzniku nových stomatologických praxí je též složité získání smluv se všemi zdravotními pojišťovnami.

Hrozba substitutů

V oblasti stomatologické péče nelze o hrozbě substitutů hovořit, protože péče stomatologa je nenahraditelná. Existuje zde pouze možnost přecházení pacientů mezi zubními lékaři, kdyby například pacient hledal nižší ceny nebo kvalitnější ošetření než u svého současného stomatologa. To se ale běžně nestává, ceny mezi konkurenty jsou v soukromých ordinacích stanovovány podobně a kapacity stomatologů jsou velmi omezené. Také možnost alternativní léčby zubních problémů není nikterak rozšířená.

Síla zákazníků

Ordinace se musí ve vztahu k pacientům řídit nejen veškerou legislativou, ale musí brát ohledy také na požadavky pacientů, kde platí zákon nabídky a poptávky. Jedná se o to, že v případě extrémně vysokých cen ošetření pacient může odejít k levnější konkurenci, což ale může být doprovázeno také snížením kvality poskytovaného ošetření. Konkurence také musí mít kapacity pro přijmutí nového pacienta. Při dostatečném množství pacientů odchod jednoho pacienta existenci ordinace neohrozí. Základem udržení dobého vztahu s pacientem je komunikace a kvalita provedeného ošetření včetně přijatelných cen.

Síla dodavatelů

Prostředí stomatologického vybavení zahrnuje mnoho firem a distributorů. Stomatologové mají velké možnosti výběru vybavení a materiálu a síla dodavatelů je tedy značně omezená. Často mohou dodavatelé nabízet výhody za nákup nebo slevy při nákupu většího množství ve snaze udržet si se stomatologem dobré vztahy a jeho věrnost.

4.1.17 Marketingová strategie

Marketingová strategie zubní ordinace je postavena na strategii diferenciace. Zubní ordinace bude poskytovat služby ve špičkové kvalitě, a bude dbát na maximální bezbolestnost a šetrnost zákroků. Tím se diferencuje zejména od starších zubních lékařů, kteří často nepřipouští moderní metody a ošetření u nich bezbolestné není. Často je proto stále mezi lidmi rozšířen strach ze zubních lékařů. Zubní lékařka chce tento strach pacientů maximálně eliminovat a ukázat jim, že ošetření může být bez strachu a bez bolesti. Také bude zubní lékařka za příplatek po domluvě přijímat pacienty i o víkendech, o svátcích nebo v týdnu mimo ordinační hodiny. Tím ulehčí pacientům s akutními problémy, kteří by museli dojet za ošetřením do Pardubic, kde je nejbližší zubní pohotovost.

4P marketingový mix

- **Product (produkt, výrobek)** – služby zubní lékařky budou založeny na dostupnosti, uspokojování potřeb klientů a s vhodně stanovenou cenou. Na stanovení ceny se zaměřuji v další části. Daniela Dent s.r.o. bude poskytovat pacientům maximální péči na základě dlouholetých zkušeností, příjemné komunikace a pravidelnosti prohlídek.

- **Price (cena)** – s cenou je spojen výnos či zisk zdravotního zařízení. Mezi základní atributy, které ovlivní cenu nabízených služeb patří kvalita konkurence, rozsah poptávky, výnosy, náklady, životní cyklus produktů i firemní cíle. Dle řádu České stomatologické komory musí být pacientovi před stomatologickým ošetřením sděleny veškeré informace o druhu, rozsahu a podmínkách ošetření včetně ceny a způsobu úhrady. Ošetření mohou být hrazena zdravotní pojišťovnou, ze státního rozpočtu nebo pacientem, a to buď částečně nebo úplně. V případě, že ošetření není hrazeno zdravotní pojišťovnou či ze státního rozpočtu, nebo je tímto způsobem hrazeno pouze částečně, hradí jej celé nebo danou část sám pacient. Podkladem pro cenu stomatologického ošetření jsou náklady poskytnutého ošetření, přiměřený zisk, daň a clo. Kalkulace cen se provádí dle řádu ČSK následovně:

  a) objektivizací vynaložených nákladů podle obecně závazných předpisů,
  b) dle stanoviska České stomatologické komory k časům potřebným k provedení,
  c) individuálně kalkulované ceny přímo spotřebovaného materiálu.

  Ceník byl sestaven především na základě porovnání cen ostatních zubních ordinací v Chrudimi a okolí. Cena ošetření bude pacientům vždy sdělena předem. Je potřeba počítat s možností nárůstu cen do budoucna s příchodem změn sazeb za jednotlivé výkony od pojišťoven a s případným rychlým nárůstem inflace.

Tabulka 13.: Orientační ceník základních poskytovaných služeb Daniela Dent s.r.o.:

Poskytnutá služba	Cena (Kč)
Preventivní prohlídka včetně RTG snímků	Plně hradí ZP
Fotokompozitní výplň	700 – 1 500 Kč
Skloionomerní výplň	500 – 700 Kč
Amalgámová výplň	Plně hradí ZP
Extrakce	Plně hradí ZP
Provizorní korunka	600 Kč
Stálé korunky (cena podle použitého materiálu)	2 000 – 4 500 Kč
Endodoncie – ošetření	1 000 – 2 900 Kč
Ochranný můstek	2 600 – 4 800 Kč
Bělení zubů	3 000 – 4 500 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování na základě porovnání cen konkurence

- **Place (místo)** – důležitá je také lokalita, kde bude zdravotnická služba poskytována. Zahrnujeme sem i distribuční kanály, dostupnost, zásobování a dopravu. Ordinace Daniela Dent s.r.o. bude dobře dostupná pěšky, autem i městskou hromadnou dopravou. Kromě lokality, kde se ordinace nachází zde musíme brát v úvahu i celkový dojem ze samotného místa ordinace (zejména její vybavení a kvalita služby). Daniela Dent s.r.o. bude mít před samotným vstupem do ordinace vybavenou čekárnu.

  Pro ordinaci byl na internetových stránkách realitní kanceláře RE/MAX dohledán vhodný prostor, kde již dříve ordinace byla (konkrétně kožní ambulance), prostor splňuje požadavky pro zřízení zubní ordinace. Prostor má výměru 35 m^2 a nachází se zde čekárna a místnost pro ordinaci spolu s kuchyňským koutem, dále pak WC pro personál a WC pro pacienty. Dům v současné době slouží jako zázemí zubního lékaře, dentální hygienistky a zubní laboratoře. Proto by mohla být navázána spolupráce a mohla by zde být do budoucna vytvořena zubní klinika. Tím by zubní lékařka ušetřila náklady na odvoz materiálu do zubní laboratoře a v blízké poliklinice se nachází také rentgen, kde by bylo smluvně zajištěno pro pacienty snímkování. V blízkosti prostoru se také nachází parkoviště i autobusové a vlakové

nádraží. Měsíční nájem prostoru včetně energií činí 15 000 Kč. (Remax-czech.cz. Pronájem jiných prostor 35 m^2 Chrudim [online]. [cit.2018-03-10])

Obrázek 9.: Vhodný prostor k pronájmu pro zřízení zubní ordinace

Zdroj: Remax-czech.cz. Pronájem jiných prostor 35 m^2 Chrudim [online].

- **Promotion (propagace)** – pro úspěšnou propagaci je vhodné definovat si cílovou skupinu, podle které můžeme plánovat propagační aktivity. Zubní ordinace, která má uzavřeny smlouvy s pojišťovnami, přijímá všechny pacienty bez selektování. Propagace bude sloužit zejména k tomu, aby se o ordinaci obyvatelé Chrudimi a okolí dozvěděli. Bude vedena nejen formou letáků, ale také prostřednictvím webových stránek i formou informací na internetu. Nejdůležitější složkou propagace je samozřejmě ústní sdílení, kdy spokojení klienti předávají dále své zkušenosti s kvalitou přístupu, komunikace a medicínských služeb. Stomatologická ordinace se může také propagovat formou přednášek pro veřejnost nebo pro školy.

4C marketingový mix

- **Customer value (zákaznická hodnota)** – pro klienta této ordinace bude důležitá zejména ucelenost, rychlost a kvalita ošetření. Samozřejmostí je poskytování maximálně profesionální péče s lidským přístupem.

- **Cost to the customer (náklady zákazníka)** – služby jsou koncipovány pro klientelu z Chrudimi a okolí. Proto cestovní náklady klientů pro dopravu k lékařce by měly být minimální. Co se týče placených zdravotních výkonů, ceník je sestaven

tak, aby byly výkony pro pacienty finančně dostupné. Orientační ceník byl sestaven v předchozí části „4P marketingový mix“.

- **Convenience (zákaznické pohodlí)** – zubařka musí dbát na maximální pohodlí svých klientů, aby ji doporučovali dál. Její péče bude dostupná, kvalitní, ucelená a maximálně šetrná a pohodlná. Zařízení ordinace a čekárny bude co nejpřívětivější. V blízkosti ordinace je parkoviště i autobusové a vlakové nádraží. Ordinace bude v provozu každý pracovní den a po domluvě také za příplatek o víkendech či o svátcích. Lze domluvit za příplatek také všední dny mimo ordinační hodiny. To ocení pacienti v akutních případech, protože nejbližší zubní pohotovost se nachází v Pardubicích. Návrh ordinačních hodin je stanoven tak, aby byly služby dostupné pro všechny – pro pacienty, kteří mohou k zubní lékařce spíše ráno (pro ty je vhodně sestavena ordinační doba od 7:00 v pondělí a ve středu) i pro ty, kterým se více hodí odpolední návštěva zubní ordinace (úterý do 17:00 a čtvrtek do 18:00).

Tabulka 14.: Návrh ordinační doby zubní ordinace Daniela Dent s.r.o.:

Pracovní den	Ordinační doba
Pondělí	7:00 – 15:00
Úterý	9:00 – 17:00
Středa	7:00 – 14:00
Čtvrtek	10:00 – 18:00
Pátek	7:30 – 13:30
Sobota	Po domluvě
Neděle	Po domluvě

Zdroj: Vlastní zpracování

- **Communication (komunikace se zákazníkem)** – pacienti se rádi vrací tam, kde se s nimi dobře a empaticky jedná a komunikuje. Zubní lékařka má schopnost lidsky a empaticky komunikovat s klienty, stejně tak bude obsazována i pozice zdravotní sestry s těmito vlastnostmi. Proto se klienti budou rádi vracet a doporučovat lékařku svému okolí.

Tvorba webových stránek, online marketing

Webové stránky budou sloužit pro informování veřejnosti o existenci zubní ordinace Daniela Dent s.r.o. a pro přilákání nové klientely, zároveň také pro informování stávajících pacientů o aktualitách pracoviště. Webové stránky jsou komunikačním kanálem pro mladší, střední i starší věkovou skupinu obyvatel. Kvalitně zpracovaný, vizuálně přitažlivý, přehledný a srozumitelný web zvyšuje pravděpodobnost pořízení služby tohoto pracoviště.

Webové stránky budou obsahovat především:

- Kvalitně zpracované logo ordinace,
- osobní představení celého týmu pracoviště s dosaženým vzděláním a zkušenostmi,
- sekci s kontaktními údaji a ordinačními hodinami,
- sekci aktualit pro zveřejňování článků, akcí, slev a důležitých informací,
- anglickou mutaci pro klientelu, která nehovoří českým jazykem,
- možnost objednání a komunikace s pacientem online,
- propojení se sociálními sítěmi, zejména se sociální sítí Facebook,
- propojení se systémem pro tvorbu newsletterů.

Webové stránky budou zejména informačního charakteru, ale je možné zaměřit se také na SEO optimalizaci (optimalizaci pro vyhledávače) pro lepší viditelnost a dohledatelnost stránek. Světovým vyhledávačem je Google, typickým vyhledávačem pro český trh je Seznam. Je vhodné zaměřit se při optimalizaci na oba vyhledávače.

Dále je vhodné propojení webových stránek s profilem na sociální síti Facebook. Zde může personál zubní ordinace informovat pacienty o aktualitách, nejnovějších používaných technologiích, případně o změnách ordinační doby. Také zde mohou pacienti hodnotit ordinaci a předávat si zpětnou vazbu.

O ordinaci by bylo vhodné informovat plošně po celé Chrudimi i přilehlých částech, a to prostřednictvím místního rozhlasu nebo informačních tabulí. Také je možné připravit pro občany slavnostní otevření.

4.1.18 Realizační plán

Veškeré činnosti vedoucí ke vzniku a úspěšnému provozu nové zubní ordinace jsou znázorněny v následujícím časovém harmonogramu.

Prvním krokem je podpis nájemní smlouvy a vybavení ordinace. Následuje vyřízení veškerých důležitých smluv s pojišťovnami a příprava potřebné dokumentace. Poté bude spuštěno výběrové řízení na pozici zdravotní sestry, které by měla zastávat i funkci recepční a objednávat klienty. Také je potřeba sehnat účetní společnost, která se bude starat o vedení účetnictví. Lékařka uzavře smlouvu se zdravotní sestrou. Spustí se propagační proces a následuje zahájení provozu ordinace.

Časový harmonogram počítá s realizací jednotlivých úkonů v prvním pololetí roku 2020 a s následným uvedením ordinace do provozu. Je tedy přehledně rozdělen do šesti měsíců tohoto roku a každá prováděná činnost v jednotlivých měsících je zde zanesena.

Tabulka 15.: Harmonogram činností v jednotlivých měsících

Činnost	**Měsíc (2020)**					
	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Sepsání smlouvy o nájmu prostor						
Vybavení ordinace						
Vyřízení smluv s dodavateli a pojišťovnami						
Výběrové řízení pro zdravotní sestru						
Výběr vhodné účetní společnosti						
Uzavření smlouvy se stomatologickou laboratoří						
Přijmutí zaměstnance a uzavření pracovní smlouvy						
Uzavření spolupráce s dentální hygienistkou						
Spuštění propagační činnosti, webové stránky						
Zahájení provozu ordinace						

Zdroj: Vlastní zpracování

4.1.19 Finanční plán

Finanční plán představuje jednu z nejdůležitějších součástí podnikatelského plánu. Na základě očekávaných výnosů a nákladů poukáže na životaschopnost celého plánu a také zda se vyplatí převedení celého projektu do reality. Podnikání musí pro své správné fungování vytvářet zisk. Nejprve budou sestaveny tabulky s předpokládanými náklady a výnosy. Následovat bude zahajovací rozvaha, výkaz zisku a ztrát, varianty cash flow, či bod zvratu.

Pro ordinaci byly zvoleny prostory v Chrudimi, které splňují všechny předpisy a náležitosti pro vznik nové zubní ordinace, dle podkapitoly v praktické části této diplomové práce „4.1.10 Vnitřní prostředí zdravotnického zařízení“. Pronájem prostoru včetně energií činí měsíčně 15 000 Kč. Prostor obsahuje kromě ordinace také čekárnu, WC pro pacienty, WC pro personál a kuchyňku pro zaměstnance.

Ordinaci i čekárnu bude potřeba kompletně vybavit. Cena veškerého vybavení ordinace a čekárny je dle následující části odhadována na 1 329 898 Kč. Vlastní kapitál zubní lékařky činí 1 500 000 Kč, proto nebude potřeba využít pro financování cizí zdroje.

Administrativní výdaje

Pro zřízení nové společnosti s ručením omezeným je potřeba počítat s výdaji na založení a zápis do obchodního rejstříku. Ceny administrativních úkonů spojených se začátkem podnikání jakožto s.r.o. jsou orientačně uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 16.: Administrativní výdaje na založení zubní ordinace Daniela Dent s.r.o.:

Úkon	Cena
Zakladatelská listina u notáře	6 200 Kč
Zápis do obchodního rejstříku notářem	4 400 Kč
Správní poplatek za ohlášení živnosti	2 700 Kč
Ověření podpisů a listin	2 000 Kč
Výpis z trestního rejstříku a z katastru nemovitostí	250 Kč
Výpis z obchodního rejstříku	150 Kč
Výpis z živnostenského rejstříku	150 Kč
Celkem	**15 850 Kč**

Zdroj: Vlastní zpracování

Cena vybavení ordinace

Přesné vybavení zubní ordinace bylo konzultováno přímo se zubní lékařkou. Vybavení je přehledně seskupeno v tabulce v přílohách, viz. „Příloha č. 2“, a bude pořízeno od několika specializovaných dodavatelů s dlouholetou praxí v oblasti stomatologického vybavení. Stomatologické vybavení bylo dohledáno a cena byla sestavena dle aktuální situace v podnikových internetových obchodech: Dentamed.cz, HDTdental.cz, Janda-dental.cz, Jafadent.cz, Eshop.medin.cz a Top-dent.cz.

Předběžný přehled tržeb

Tržby budou tvořit především platby od pojišťovny a přímé platby klientů. Další drobné tržby ordinace bude tvořit prodej zubních kartáčků, past, a jiných pomůcek. Dle konzultace zubní lékařka zvládne denně ošetřit zhruba 8-10 pacientů, podle náročnosti jednotlivých výkonů. Ve finančním plánu byl ale zvolen nižší počet pacientů, aby bylo zřetelné, zda se i při nižším počtu pacientů denně provoz zubní ordinace vyplatí. V prvním půl roce podnikání je dle následujícího finančního plánu počítáno s 5 pacienty denně, v dalších letech se 7 pacienty denně. Dle slov zubní lékařky závisí samozřejmě na prováděném výkonu – například prevence čtyřčlenné rodiny může trvat hodinu, vrtání a výplň zubu taktéž hodinu, ošetření kořenových kanálků hodinu a půl, extrakce půl hodiny apod. Podle toho a také podle zájmu pacientů se bude následně odvíjet i jejich skutečný denní počet. Musí se také brát v potaz, že někteří pacienti nechodí k zubaři pouze jedenkrát ročně na pravidelnou prevenci, ale někteří navštěvují zubního lékaře častěji – například při náhlých problémech, bolestech či na bělení zubů a podobně.

Byla sestavena optimistická, realistická i pesimistická varianta příjmů. V prvním půl roce bude počítáno s nižším počtem pacientů než v dalších letech, a to s 5 pacienty denně. Predikce vypadá následovně:

- Průměrný denní počet pacientů: **5 pacientů**
- Měsíčně pacientů: 5 × 21 dní = **105 pacientů**
- Pacientů za první půlrok: 105 × 6 měsíců = **630 pacientů**

Dle konzultace se zubní lékařkou jsou příjmy zubních ordinací závislé na druhu provedeného výkonu. Například za ošetření, v rámci kterého jsou připravovány a aplikovány korunky či můstky má zubní lékař vyšší tržby, než za prevenci.

Dražší ošetření včetně veškerého použitého materiálu bylo po konzultaci se zubní lékařkou stanoveno na hodnotu 2 500 Kč, levnější ošetření na 800 Kč. Do těchto hodnot je započítána platba pacienta i příspěvek na ošetření od zdravotních pojišťoven:

- **Optimistická**: Lékařka za den provede 4 dražší ošetření a 1 levnější.
- **Realistická**: Lékařka za den provede 3 dražší ošetření a 2 levnější.
- **Pesimistická**: Lékařka za den provede 2 dražší ošetření a 3 levnější.

Tržby byly spočítány dle vzorce: **T = P × q.**

- T = tržby,
- P = cena za službu,
- q = počet klientů využívajících službu.

Tabulka 17.: Předběžný přehled příjmů v prvním půl roce podnikání, 5 pacientů denně:

Příjmy	**Den**	**Měsíc (den×21)**	**První půl rok**
Optimistická varianta	10 800 Kč	226 800 Kč	1 360 800 Kč
Realistická varianta	9 100 Kč	191 100 Kč	1 146 600 Kč
Pesimistická varianta	7 400 Kč	155 400 Kč	932 400 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

V následujících letech v přehledu příjmů budeme počítat s těmito variantami:

- Průměrný denní počet pacientů: **7 pacientů.**
- Měsíčně pacientů: 7 × 21 dní = **147 pacientů.**
- Ročně pacientů: 147 x 12 měsíců = **1 764 pacientů.**

- **Optimistická**: Lékařka za den provede 4 dražší ošetření a 3 levnější.
- **Realistická**: Lékařka za den provede 3 dražší ošetření a 4 levnější.
- **Pesimistická**: Lékařka za den provede 2 dražší ošetření a 5 levnějších.

Tabulka 18.: Přehled příjmů v dalších letech podnikání, 7 pacientů denně:

Příjmy	**Den**	**Měsíc (den×21)**	**Další rok**
Optimistická varianta	12 400 Kč	260 400 Kč	3 124 800 Kč
Realistická varianta	10 700 Kč	224 700 Kč	2 696 400 Kč
Pesimistická varianta	9 000 Kč	189 000 Kč	2 268 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Předběžný přehled nákladů

Kromě jednorázových počátečních nákladů na zařízení a propagaci ordinace je potřeba počítat také s dalšími náklady. Další náklady jsou nejčastěji na měsíční bázi a jedná se o pracovní spotřební materiál, nájemné včetně energií, platbu za internet, rozhlas, prodloužení domény, praní prádla, mzdu zdravotní sestry, měsíční náklady sociálního a zdravotního pojištění zdravotní sestry a náklady na spolehlivou účetní společnost.

Spotřeba zdravotnického materiálu se bude lišit. V prvním půl roce bude spotřeba nižší, pokud bude mít zubní lékařka méně pacientů, v dalších letech bude vyšší. Ordinace plánuje spuštění provozu od poloviny roku 2020, s touto skutečností je počítáno.

Tabulka 19.: Předběžný přehled nákladů na začátku podnikání

Náklady – začátek provozu ordinace	**Cena**
Veškeré technické vybavení ordinace, přístroje atd.	1 133 313 Kč
Ostatní vybavení ordinace a čekárny	196 585 Kč
Propagace a tvorba webu	30 000 Kč
Administrativní výdaje na založení s.r.o.	15 850 Kč
Celkem	**1 375 748 Kč**

Zdroj: Vlastní zpracování dle dohledaných dat a dle konzultace se zubní lékařkou

Počáteční náklady v celkové částce 1 375 748 Kč jsou kryté vlastním kapitálem zubní lékařky, který činí 1 500 000 Kč.

Tabulka 20.: Předběžné náklady na provoz ordinace

Předběžné náklady	**Měsíčně**	**První půl rok**	**Další rok**
Zdravotnický materiál spotřební	58 484 Kč	350 904 Kč	701 808 Kč
Praní prádla	500 Kč	3 000 Kč	6 000 Kč
Nájemné včetně energií	15 000 Kč	90 000 Kč	180 000 Kč
Internet, operátor, rozhlas, doména	2 000 Kč	12 000 Kč	24 000 Kč
Superhrubá mzda zaměstnance	35 500 Kč	213 000 Kč	426 000 Kč
Mzda zubní lékařky	40 000 Kč	240 000 Kč	480 000 Kč
Náklady na účetní společnost	4 200 Kč	25 200 Kč	50 400 Kč
Úklidová společnost	1 200 Kč	7 200 Kč	14 400 Kč
Likvidace biologického odpadu	200 Kč	1 200 Kč	2 400 Kč
Povinná pojištění	400 Kč	2 400 Kč	4 800 Kč
Příspěvky ČSK	x	2 950 Kč	5 900 Kč

Povinné kontroly (přístrojů a techniky)	x	5 000 Kč	10 000 Kč
Kancelářské potřeby	400 Kč	2 400 Kč	4 800 Kč
Náklady na školení	x	2 800 Kč	5 600 Kč
Celkem	**157 884 Kč**	**958 054 Kč**	**1 916 108 Kč**

Zdroj: Vlastní zpracování dle dohledaných dat a dle konzultace se zubní lékařkou

Nepravidelnými náklady jsou například náklady na školení lékařky a zdravotní sestry. Do povinného pojištění patří zejména pojištění ordinace a odpovědnosti za škodu.

Předběžná rozvaha

Předběžná rozvaha byla sestavena k datu 1. 6. 2020, tedy k předpokládanému datu začátku provozu ordinace. Dlouhodobý hmotný majetek zahrnuje nově rekonstruované prostory ordinace s čekárnou, WC a sanitárními prostory.

Dlouhodobý hmotný majetek zahrnuje vybavení. V oběžném majetku jsou zahrnuty zásoby a hotovost na účtu. Bilance rozvahy je v rovnováze a pro případ náhlé potřeby bude mít zubní lékařka 65 768 Kč ve formě krátkodobého finančního majetku.

Tabulka 21.: předběžná rozvaha:

Zahajovací rozvaha ke dni 1. 6. 2020			
AKTIVA		**PASIVA**	
Dlouhodobý nehmotný majetek		**Vlastní kapitál**	
			1 500 000 Kč
Dlouhodobý hmotný majetek		**Cizí kapitál**	
Vybavení	1 375 748 Kč		
Oběžný majetek			
Zásoby	58 484 Kč		
Krátkodobý finanční majetek	65 768 Kč		
AKTIVA CELKEM	**1 500 000 Kč**	**PASIVA CELKEM**	**1 500 000 Kč**

Zdroj: Vlastní zpracování

Roční výnosy a náklady

Pro prvotní zkoumání hospodárnosti sestaveného podnikatelského plánu slouží rozdíl výnosů a nákladů zubní ordinace. Výsledkem takto jednoduše sestaveného přehledu bude vyčíslení předpokládaného zisku či ztráty.

V každé variantě (optimistické, realistické i pesimistické) je počítáno se stejnou výší nákladů. I když se v každé variantě spotřebuje rozdílné množství materiálu, přesto

musí mít zubní lékařka materiál reálně pořízen, proto jsou i zde stejné náklady jako ve variantě optimistické a realistické.

Tabulka 22.: Výsledek hospodaření Daniela Dent s.r.o. na konci roku 2020 (po půl roce)

	Optimistická	**Realistická**	**Pesimistická**
Výnosy celkem	1 360 800 Kč	1 146 600 Kč	932 400 Kč
Náklady celkem	958 054 Kč	958 054 Kč	958 054 Kč
Zisk/ztráta	**402 746 Kč**	**188 546 Kč**	**-25 654 Kč**

Zdroj: Vlastní zpracování

Po prvním půl roce podnikání je vidět zisk ve variantě optimistické a realistické, pesimistická varianta vykazuje ztrátu. V následující tabulce je předpokládaný výsledek hospodaření v dalších letech, tzn. od začátku roku 2021. Ordinace by i v následujících letech měla být v zisku.

Tabulka 23.: Výsledek hospodaření Daniela Dent s.r.o. za rok 2021 a další roky

	Optimistická	**Realistická**	**Pesimistická**
Výnosy celkem	3 124 800 Kč	2 696 400 Kč	2 268 000 Kč
Náklady celkem	1 916 108 Kč	1 916 108 Kč	1 916 108 Kč
Zisk/ztráta	**1 208 692 Kč**	**780 292 Kč**	**351 892 Kč**

Zdroj: Vlastní zpracování

4.1.20 Realistická varianta

V realistické variantě podnikatelského plánu je předpokládáno v prvním půl roce s tím, že zubní lékařka provede za den 3 dražší ošetření a 2 levnější, kdy dražší ošetření bylo stanoveno na 2 500 Kč a levnější na 800 Kč. V realistické variantě je počítáno s příjmy za prvního půl roku v částce 1 151 800 Kč

V následujících letech je počítáno se 7 pacienty denně, kdy 3 ošetření denně budou dražší a 4 levnější. V tomto případě jsou příjmy za další rok odhadovány ve výši kolem 2 707 350 Kč.

- ✓ Do tržeb za prodej drobných pomůcek byl zařazen prodej kartáčků, past a dalších pomůcek dentální hygieny.

- ✓ Je počítáno s růstem mzdových nákladů každý rok o 2 %. Ve mzdových nákladech je započítána mzda zdravotní sestry i mzda zubní lékařky.
- ✓ Je počítáno s nárůstem spotřeby materiálu další roky.

Výkaz zisků a ztrát v realistické variantě

V realistické variantě je hospodářský výsledek dle výkazu zisků a ztrát ve všech letech kladný, v prvním půl roce podnikání vykazuje nejnižší hospodářský výsledek, jelikož je počítáno s méně pacienty a nižšími náklady na materiál než v dalších letech. Od roku 2021 se každý další rok pohybuje hospodářský výsledek po zdanění kolem částky 600 000 Kč.

Tabulka 24.: Výkaz zisků a ztráty realistická varianta

Položka/rok	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Tržby celkem	1 151 800	2 707 350	2 708 200	2 708 810	2 708 530
Tržby za služby	1 146 600	2 696 400	2 696 400	2 696 400	2 696 400
Tržby za prodej drobných produktů	5 200	10 950	11 800	12 410	12 130
Náklady celkem	958 054	1 916 108	1 945 128	1 965 910	1 988 362
Materiál	350 904	701 808	712 708	715 008	718 608
Nájem včetně energií	90 000	180 000	180 000	180 000	180 000
Mzdové náklady	453 000	906 000	924 120	942 602	961 454
Náklady na školení	2 800	5 600	5 600	5 600	5 600
Pojištění	2 400	4 800	4 800	4 800	4 800
Povinné kontroly	5 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Internet, operátor, …	12 000	24 000	24 000	24 000	24 000
Praní prádla, odvoz odpadu, úklid	11 400	22 800	22 800	22 800	22 800
Účetnictví	25 200	50 400	50 400	50 400	50 400
Příspěvek ČSK	2 950	5 900	5 900	5 900	5 900
Kancelářské potřeby	2 400	4 800	4 800	4 800	4 800
HV před zdaněním	193 746	791 242	763 072	742 900	720 168
Zaokrouhlení	194 000	791 000	763 000	743 000	720 000
Daň	0	150 290	144 970	141 170	136 800
HV po zdanění	193 746	640 710	618 030	601 830	583 200

Zdroj: Vlastní zpracování

Předpokládané Cash flow v realistické variantě

Výkaz Cash flow byl zpracován přímou metodou jako rozdíl výdajů a příjmů na období pěti let. Nejprve je vždy zahrnut počáteční stav peněžních prostředků a na konci je vždy konečný stav peněžních prostředků – kumulovaně za další roky. V prvním půl roce proběhla počáteční investice, která je zde zaznamenána.

Tabulka 25.: Cash flow v realistické variantě

CASH FLOW (Kč)	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Peněžní prostředky počáteční stav	0	317 998	1 109 240	1 872 312	2 615 212
Hotovost za služby a prodej produktů	1 151 800	2 707 350	2 708 200	2 708 810	2 708 530
Vložený kapitál	1 500 000	0	0	0	0
Příjmy celkem	2 651 800	2 707 350	2 708 200	2 708 810	2 708 530
Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	1 375 748	0	0	0	0
Nákup materiálu	350 904	701 808	712 708	715 008	718 608
Mzdové náklady	453 000	906 000	924 120	942 602	961 454
Nájem včetně energií	90 000	180 000	180 000	180 000	180 000
Náklady na školení	2 800	5 600	5 600	5 600	5 600
Pojištění	2 400	4 800	4 800	4 800	4 800
Povinné kontroly	5 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Internet, operátor, …	12 000	24 000	24 000	24 000	24 000
Praní prádla, odvoz odpadu, úklid	11 400	22 800	22 800	22 800	22 800
Účetnictví	25 200	50 400	50 400	50 400	50 400
Příspěvek ČSK	2 950	5 900	5 900	5 900	5 900
Kancelářské potřeby	2 400	4 800	4 800	4 800	4 800
Výdaje celkem	2 333 802	1 916 108	1 945 128	1 965 910	1 988 362
Hotovost – běžné období	317 998	791 242	763 072	742 900	720 168
Peněžní prostředky konečný stav	317 998	1 109 240	1 872 312	2 615 212	3 335 380

Zdroj: Vlastní zpracování

4.1.21 Optimistická varianta

V optimistické variantě podnikatelského plánu je předpokládáno v prvním půl roce s tím, že zubní lékařka provede za den 4 dražší ošetření a 1 levnější, kdy dražší ošetření bylo stanoveno na 2 500 Kč a levnější na 800 Kč. V optimistické variantě je počítáno s příjmy za prvního půl roku v částce 1 367 600 Kč.

V následujících letech je počítáno se 7 pacienty denně, kdy 4 ošetření denně budou dražší a 3 levnějších. V tomto případě jsou příjmy za další rok odhadovány ve výši kolem 3 136 700 Kč.

Protože je zde počítáno s více dražšími ošetřeními, v této variantě je také počítáno s vyššími náklady na materiál. Také je počítáno s vyššími tržbami za prodej drobných produktů.

Výkaz zisků a ztrát v optimistické variantě

V optimistické variantě je hospodářský výsledek dle výkazu zisků a ztrát ve všech letech kladný, v prvním půl roce podnikání vykazuje nejnižší hospodářský výsledek. Od roku 2021 se každý další rok pohybuje hospodářský výsledek po zdanění nad částkou 900 000 Kč.

Tabulka 26.: Výkaz zisků a ztráty optimistická varianta

Položka/rok	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Tržby celkem	1 367 600	3 136 700	3 137 920	3 139 600	3 138 730
Tržby za služby	1 360 800	3 124 800	3 124 800	3 124 800	3 124 800
Tržby za prodej drobných produktů	6 800	11 900	13 120	14 800	13 930
Náklady celkem	958 054	1 916 108	1 956 128	1 979 910	2 006 362
Materiál	350 904	701 808	723 708	729 008	736 608
Nájem včetně energií	90 000	180 000	180 000	180 000	180 000
Mzdové náklady	453 000	906 000	924 120	942 602	961 454
Náklady na školení	2 800	5 600	5 600	5 600	5 600
Pojištění	2 400	4 800	4 800	4 800	4 800
Povinné kontroly	5 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Internet, operátor,…	12 000	24 000	24 000	24 000	24 000
Praní prádla, odvoz odpadu, úklid	11 400	22 800	22 800	22 800	22 800
Účetnictví	25 200	50 400	50 400	50 400	50 400
Příspěvek ČSK	2 950	5 900	5 900	5 900	5 900
Kancelářské potřeby	2 400	4 800	4 800	4 800	4 800
HV před zdaněním	409 546	1 220 592	1 181 792	1 159 690	1 132 368
Zaokrouhlení	409 000	1 220 000	1 182 000	1 160 000	1 132 000
Daň	0	231 800	224 580	220 400	215 080
HV po zdanění	409 546	988 200	957 420	939 600	916 920

Zdroj: Vlastní zpracování

Předpokládané Cash flow v optimistické variantě

Výkaz Cash flow byl zpracován přímou metodou. Jedná se o rozdíl výdajů a příjmů po dobu pěti let. Nejprve je do výkazu zahrnut počáteční stav peněžních prostředků a na konci je vždy konečný stav peněžních prostředků – kumulovaně za další roky. V prvním půl roce proběhla počáteční investice, která je zde zaznamenána. V optimistické variantě roste množství kumulovaných finančních prostředků nejrychleji.

Tabulka 27.: Cash flow v optimistické variantě

CASH FLOW (Kč)	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Peněžní prostředky počáteční stav	0	533 798	1 754 390	2 936 182	4 095 872
Hotovost za služby a prodej produktů	1 367 600	3 136 700	3 137 920	3 139 600	3 138 730
Vložený kapitál	1 500 000	0	0	0	0
Příjmy celkem	2 867 600	3 136 700	3 137 920	3 139 600	3 138 730
Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	1 375 748	0	0	0	0
Nákup materiálu	350 904	701 808	723 708	729 008	736 608
Mzdové náklady	453 000	906 000	924 120	942 602	961 454
Nájem včetně energií	90 000	180 000	180 000	180 000	180 000
Náklady na školení	2 800	5 600	5 600	5 600	5 600
Pojištění	2 400	4 800	4 800	4 800	4 800
Povinné kontroly	5 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Internet, operátor, …	12 000	24 000	24 000	24 000	24 000
Praní prádla, odvoz odpadu, úklid	11 400	22 800	22 800	22 800	22 800
Účetnictví	25 200	50 400	50 400	50 400	50 400
Příspěvek ČSK	2 950	5 900	5 900	5 900	5 900
Kancelářské potřeby	2 400	4 800	4 800	4 800	4 800
Výdaje celkem	2 333 802	1 916 108	1 956 128	1 979 910	2 006 362
Hotovost – běžné období	533 798	1 220 592	1 181 792	1 159 690	1 132 368
Peněžní prostředky konečný stav	533 798	1 754 390	2 936 182	4 095 872	5 228 240

Zdroj: Vlastní zpracování

4.1.22 Pesimistická varianta

V pesimistické variantě podnikatelského plánu je předpokládáno v prvním půl roce s tím, že zubní lékařka provede za den 2 dražší ošetření a 3 levnější, kdy dražší ošetření

bylo stanoveno na 2 500 Kč a levnější na 800 Kč. V pesimistické variantě je počítáno s příjmy za prvního půl roku v částce 936 850 Kč.

V následujících letech je počítáno se 7 pacienty denně, kdy 2 ošetření denně budou dražší a 5 levnějších. V tomto případě jsou příjmy za další rok odhadovány ve výši kolem 2 276 950 Kč.

Protože je zde počítáno s méně dražšími ošetřeními, v této variantě je také počítáno s nižším růstem nákladů na materiál. Také jsou zde nižší tržby za prodej drobných produktů.

Výkaz zisků a ztrát v pesimistické variantě

V pesimistické variantě je hospodářský výsledek dle výkazu zisků a ztrát po prvním půl roce podnikání mírně záporný, v dalších letech je již kladný. Ztráta z prvního půl roku podnikání bude pokryta ziskem v letech následujících. Od roku 2021 se každý další rok pohybuje hospodářský výsledek po zdanění kolem částky 250 000 Kč.

Tabulka 28.: Výkaz zisků a ztráty v pesimistické variantě

Položka/rok	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Tržby celkem	936 850	2 276 950	2 277 800	2 276 810	2 277 130
Tržby za služby	932 400	2 268 000	2 268 000	2 268 000	2 268 000
Tržby za prodej drobných produktů	4 450	8 950	9 800	8 810	9 130
Náklady celkem	958 054	1 916 108	1 935 040	1 954 902	1 976 154
Materiál	350 904	701 808	702 620	704 000	706 400
Nájem včetně energií	90 000	180 000	180 000	180 000	180 000
Mzdové náklady	453 000	906 000	924 120	942 602	961 454
Náklady na školení	2 800	5 600	5 600	5 600	5 600
Pojištění	2 400	4 800	4 800	4 800	4 800
Povinné kontroly	5 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Internet, operátor, …	12 000	24 000	24 000	24 000	24 000
Praní prádla, odvoz odpadu, úklid	11 400	22 800	22 800	22 800	22 800
Účetnictví	25 200	50 400	50 400	50 400	50 400
Příspěvek ČSK	2 950	5 900	5 900	5 900	5 900
Kancelářské potřeby	2 400	4 800	4 800	4 800	4 800
HV před zdaněním	- 21 204	360 842	342 760	321 908	300 976
Zaokrouhlení	- 21 000	361 000	343 000	322 000	301 000
Daň	0	68 590	65 170	61 180	57 190
HV po zdanění	- 21 204	292 410	277 830	260 820	243 810

Zdroj: Vlastní zpracování

Předpokládaný Cash flow v pesimistické variantě

Výkaz Cash flow byl zpracován přímou metodou jako přesné zobrazení výdajů a příjmů po dobu pěti let. Nejprve je do výkazu zahrnut počáteční stav peněžních prostředků a na konci je vždy konečný stav peněžních prostředků – kumulovaně za další roky. V prvním půl roce proběhla počáteční investice, která je zde zaznamenána. V pesimistické variantě kumulované peněžní prostředky rostou pomaleji než v předchozí optimistické a realistické variantě.

Tabulka 29.: Cash flow v pesimistické variantě

CASH FLOW (Kč)	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Peněžní prostředky počáteční stav	0	103 048	463 890	806 650	1 128 558
Hotovost za služby a prodej produktů	936 850	2 276 950	2 277 800	2 276 810	2 277 130
Vložený kapitál	1 500 000	0	0	0	0
Příjmy celkem	2 436 850	2 276 950	2 277 800	2 276 810	2 277 130
Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	1 375 748	0	0	0	0
Nákup materiálu	350 904	701 808	702 620	704 000	706 400
Mzdové náklady	453 000	906 000	924 120	942 602	961 454
Nájem včetně energií	90 000	180 000	180 000	180 000	180 000
Náklady na školení	2 800	5 600	5 600	5 600	5 600
Pojištění	2 400	4 800	4 800	4 800	4 800
Povinné kontroly	5 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Internet, operátor, …	12 000	24 000	24 000	24 000	24 000
Praní prádla, odvoz odpadu, úklid	11 400	22 800	22 800	22 800	22 800
Účetnictví	25 200	50 400	50 400	50 400	50 400
Příspěvek ČSK	2 950	5 900	5 900	5 900	5 900
Kancelářské potřeby	2 400	4 800	4 800	4 800	4 800
Výdaje celkem	2 333 802	1 916 108	1 935 040	1 954 902	1 976 154
Hotovost – běžné období	103 048	360 842	342 760	321 908	300 976
Peněžní prostředky konečný stav	103 048	463 890	806 650	1 128 558	1 429 534

Zdroj: Vlastní zpracování

Čistá současná hodnota

Pro ekonomické zhodnocení podnikatelského plánu slouží čistá současná hodnota, pro jejíž výpočet je možné použít vzorec uvedený v teoretické části. Pro výpočet čisté současné hodnoty byla zvolena diskontní sazba 5 % (jako součet průměrné míry inflace 2 %, úroku na spořícím účtu 0,7 %, a rizikové prémie 2,3 %). Počáteční investice je 1 500 000 Kč a je zde počítáno s dobou životnosti 5 let.

Realistická varianta

NPV = 1 113 357 Kč

Optimistická varianta

NPV = 1 709 222 Kč

Pesimistická varianta

NPV = - 615 745 Kč

4.1.23 Předpoklady úspěšnosti projektu – SWOT analýza

Předpoklady úspěšnosti projektu se zabývá SWOT analýza. Ta zahrnuje silné a slabé stránky podniku a jeho příležitosti a hrozby. Na základě analýz vnějšího prostředí, kam patří PESTLE analýza a Porterův model 5 sil jsou definovány příležitosti a ohrožení. Silné a slabé stránky jsou vyhodnoceny prostřednictvím analýzy zdrojů podniku. Následně jsou sestaveny strategie SO, WO, TS a WT.

Tabulka 30.: SWOT analýza

<table>
<tr><td colspan="2" rowspan="4">SWOT</td><td>Silné stránky (S)</td><td>Slabé stránky (W)</td></tr>
<tr><td>1) Nejmodernější vybavení</td><td>1) Chybějící historie ordinace</td></tr>
<tr><td>2) Rozšířené ordinační hodiny jako konkurenční výhoda</td><td>2) Vysoké zřizovací výdaje</td></tr>
<tr><td>3) Bezbolestné ošetření</td><td>3) Omezená kapacita ordinace</td></tr>
<tr><td rowspan="4">Příležitosti (O)</td><td></td><td>SO strategie</td><td>WO strategie</td></tr>
<tr><td>1) Vykrytí nedostatečné kapacity konkurentů</td><td rowspan="3">SO_1 – (O1, O3, S2) Rozšířené ordinační hodiny pro vykrytí kapacit jako konkurenční výhoda

SO_2 – (O2, S1, S3) Rychlejší modernizace díky zvýšení příspěvků zdravotních pojišťoven</td><td rowspan="3">WO_1 – (W3, O1, O3) Rozšíření kapacity do budoucna – vytvoření zubního centra

WO_2 – (W1, W3, O1, O3) Budování vztahů s pacienty od začátku</td></tr>
<tr><td>2) Zvýšení příspěvků zdravotních pojišťoven</td></tr>
<tr><td>3) Možnost vzniku zubního centra</td></tr>
<tr><td rowspan="4">Hrozby (T)</td><td></td><td>TS strategie</td><td>WT strategie</td></tr>
<tr><td>1) Zdravotní pojišťovny neuzavřou smlouvy</td><td rowspan="3">TS_1 – (T2, S1, S2, S3) Moderní vybavení a rozšířené ordinační hodiny jako konkurenční výhoda

TS_2 – (T3, S1) Kladení důrazu na obnovu vybavení a modernizaci</td><td rowspan="3">WT_1 – (W1, T1, T2) Budování dobrého jména prostřednictvím propagace a předávání pozitivních zkušeností pacientů</td></tr>
<tr><td>2) Přibývání konkurentů v Chrudimi</td></tr>
<tr><td>3) Postupné zastarávání vybavení</td></tr>
</table>

Zdroj: Vlastní zpracování

Strategie WO – Cílem strategie WO je eliminace slabých stránek prostřednictvím příležitostí. I přesto, že má ordinace pouze omezenou kapacitu pacientů, které může přijmout, vykryje nedostatečnou kapacitu konkurence. Ve strategii WO_1 je počítáno s dalším rozšiřováním zubní ordinace na zubní centrum a tím dojde k dalšímu rozšíření

kapacit. Zubní centrum je vhodným řešením v případě růstu počtu obyvatel města Chrudim. Cílem strategie WO_2 je budování dobrého vztahu s pacienty hned od začátku, zejména prostřednictvím propagace či věrnostním programem. Tím dojde k rozšíření povědomí o zubní lékařce a plnění kapacity ordinace.

Strategie SO – Cílem strategie SO je využití silných stránek pro zhodnocení příležitostí. Ve strategii SO_1 jsou silnou stránkou zubní ordinace zejména rozšířené ordinační hodiny v naléhavých případech i mimo ordinační dobu, o svátcích a o víkendech jako jedna z největších konkurenčních výhod. Strategie SO_2 počítá se zvýšením úhrad zdravotních pojišťoven, ke kterému má začít docházet v roce 2019. Tím by se ordinaci rychleji zvyšoval kapitál, který může následně investovat do modernizace, rozšiřování a vzdělávání.

Strategie WT – Strategie WT má za úkol obranu prostřednictvím odstraňování slabých stránek a vyhýbání se ohrožení. Ve strategii WT_1 se prostřednictvím kvalitní propagace a utvářením dobrého jména zubní lékařky může ordinace lépe bránit případnému příchodu nových konkurentů.

Strategie TS – Prostřednictvím strategie TS se lze účinně a přímo bránit proti ohrožení. Ve strategii TS_1 se ordinace brání před příchodem nové konkurence svými konkurenčními výhodami, kterými jsou zejména rozšířené ordinační hodiny, bezbolestné ošetření či nejmodernější vyšetření. Ve strategii TS_2 je kladen důraz na neustálou modernizaci a vzdělávání, díky čemuž se lékařka nemusí obávat příchodu nových legislativních podmínek.

4.1.24 Predikce rizik projektu

Mezi hlavní rizika patří především:

- Pojišťovny neuzavřou s novou ordinací smlouvy,
- nezájem pacientů o novou ordinaci,
- příchod nové konkurence,
- zvýšení cen spotřebního materiálu,
- vznik škody.

Pojišťovny neuzavřou s novou ordinací smlouvy

Velké riziko představuje situace, kdy by některé pojišťovny neuzavřely se zubní ordinací smlouvy. V tomto případě by zubní lékařka uvažovala o možnosti pouze přímých plateb pacientů. I když si v dnešní době již lidé rádi za kvalitní péči připlatí, některé pacienty by tato skutečnost mohla odrazovat.

Nezájem pacientů o novou ordinaci

Aby se pacienti zajímali o novou zubní ordinaci, je potřeba vhodně sestavit plán propagace a vhodné propagační činnosti. Návrh propagačních činností je stanoven v části „4.1.16 Marketingová strategie“. Také je důležité předávání dobrého jména ordinace mezi spokojenými pacienty.

Příchod nové konkurence

Počet stomatologů celorepublikově dle průzkumu z části „4.1.8 Popis trhu“ každoročně roste, v Pardubickém kraji má ale klesající tendence. Existuje zde ale samozřejmě riziko vzniku konkurenčních zubních ordinací, proto je důležité být vždy o krok napřed.

Vznik škody

Vznik škody nikdy nelze předpokládat. Může se jednat o živelné pohromy, nebo třeba o žalobu od nespokojeného pacienta. Pro tyto náhlé neočekávané situace je potřeba mít ordinaci dostatečně pojištěnu, a snažit se těmto skutečnostem předcházet.

Tabulka 31.: Ohodnocení jednotlivých rizik dle pravděpodobnosti výskytu

Potenciální riziko	**Pravděpodobnost vzniku**
Pojišťovny neuzavřou s novou ordinací smlouvy	70 %
Nezájem pacientů o novou ordinaci	30 %
Příchod nové konkurence	50 %
Zvýšení cen spotřebního materiálu	40 %
Vznik škody	10 %

Zdroj: Vlastní zpracování

5 Výsledky a diskuse

Výsledkem diplomové práce je zpracovaný podnikatelský plán pro založení zubní ordinace se sídlem ve městě Chrudim. Sestavený podnikatelský plán slouží jako podklad při celkovém zhodnocení, zda se mladé zubní lékařce vlastní stomatologická ordinace vyplatí, či nikoliv. Úvodní část podnikatelského plánu tvoří jeho titulní list. Následuje stručné shrnutí, čím se podnikatelský plán zabývá a jaké má části.

Zubní ordinace má vzniknout jako zcela nový podnik bez návaznosti na předchozí projekt. Jako forma podnikání byla zvolena společnost s ručením omezeným s obchodním názvem Daniela Dent s.r.o.

Byl sestaven důkladný průzkum trhu, kde je zobrazena situace v poskytování stomatologických služeb v roce 2017 ve srovnání s rokem 2012. Jsou zde zkoumána data zejména z Pardubického kraje, ve kterém připadalo v roce 2012 na 516 383 obyvatel 319 zubních lékařů, z toho 306 praktických. V roce 2017 připadalo na 517 762 obyvatel celkem 294 zubních lékařů, z toho 279 praktických. Zatímco počet obyvatel Pardubického kraje roste, počet stomatologů zde mírně klesl. Počet zubních lékařů v Pardubickém kraji v roce 2017 byl třetí nejnižší ze všech krajů České republiky. Také je pozorován trend stárnutí zubních lékařů, kdy v roce 2017 bylo nejvíce zubních lékařů ve věku 60-64 let, a to 1 501 zubních lékařů. Univerzity na tento trend reagují a přijímají více studentů, proto v roce 2017 bylo 1 382 praktických zubních lékařů ve věkové kategorii 24-29 let. V roce 2017 bylo také o 1 946 více zubních lékařek žen než zubních lékařů mužů.

Následuje představení Chrudimi, kdy celý chrudimský okres má k datu 31. 12. 2017 celkem 140 158 obyvatel, samotné město Chrudim pak má 23 133 obyvatel. Také se zde zaměřuji na počet zdravotnických zařízení v Chrudimi, kde je 21 ordinací – na jednoho zubního lékaře tedy připadá zhruba 1 101 pacientů, pokud bereme v potaz pouze samotné město Chrudim.

Dále bylo zkoumáno vnitřní a vnější prostředí zdravotnického zařízení. Ve vnitřním prostředí jsou přehledně seskupeny veškeré požadavky na provozní prostory ordinace a je zde sestavena analýza zdrojů podniku. V analýze vnějšího prostředí je sestavena PESTLE analýza, analýza konkurence a Porterův model 5 konkurenčních sil. V politickém prostředí je důležité Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2017/852, podle kterého se od 1. července 2018 nesmí používat amalgám při stomatologickém ošetření mléčných zubů, dětí mladších 15 let a těhotných či kojících žen. V ekonomické části jsou zkoumány

ekonomické subjekty v Pardubickém kraji, inflace, průměrná hrubá mzda v Pardubickém kraji či minimální mzda v roce 2018. Inflace dosáhla dle dat ČSÚ v lednu 2018 hodnoty 2,4 % a průměrná hrubá mzda je v prvním čtvrtletí roku 2018 v Pardubickém kraji rovna 27 002 Kč. Sociální oblast se zaměřuje na obyvatelstvo Pardubického kraje s bližším zaměřením na město Chrudim, věkové složení obyvatel a nezaměstnanost v Chrudimi. V technologické oblasti se stomatologie neustále vyvíjí a v současnosti funguje například elektronická preskripce léků. Následuje legislativní oblast, kde je nejdůležitějším odvětvím pro stomatologickou ordinaci „Bezpečnost práce“. Jsou zde přehledně seskupeny jednotlivé zákony, vyhlášky a nařízení vlády týkající se této oblasti. Co se týče environmentální oblasti, jedná se zejména o nakládání s odpady, které musí zubní ordinace řešit prostřednictvím uzavření smlouvy s certifikovanou společností.

Následně jsou zkoumány personální zdroje, kdy zubní lékařka potřebuje především zdravotní sestru, spolupráci se zubní laboratoří a dentální hygienistkou. V této části byla stanovena měsíční hrubá mzda zdravotní sestry i zubní lékařky.

Další část tvoří analýza konkurence, kde byly detailně analyzovány 3 konkurenční zubní ordinace či centra v Chrudimi. Jedná se o dvě společnosti s ručením omezeným a jednu fyzickou osobu. Ordinace Daniela Dent s.r.o. se může poučit z chyb těchto ordinací, ale vzít si i příklad v procesech, které zde velmi dobře fungují, například vytvoření kvalitních webových stránek, které myslí primárně na spokojené pacienty.

V marketingové strategii byla jako ideální strategie zvolena strategie diferenciace. Následně zde byly zkoumány dva koncepty marketingového mixu, a sice 4P marketingový mix a 4C marketingový mix. Ve 4P marketingovém mixu je sestaven orientační ceník zubní ordinace. Dále bylo dohledáno na internetových stránkách realitní kanceláře RE/MAX vhodné místo provozu zubní ordinace v Chrudimi, kde je již nyní zázemí zubního lékaře a zubní laboratoře, také sem dochází zubní hygienistka. V bezprostřední blízkosti prostor pro ordinaci se nachází chrudimská poliklinika, kde je k dispozici kvalitní rentgenové pracoviště. Měsíční nájem prostoru pro ordinaci včetně energií činí 15 000 Kč. Ve 4C marketingovém mixu byl sestaven návrh ordinačních hodin zubní ordinace a propagační činnosti, zejména tvorba webových stránek ordinace. Následuje realizační plán, kde je sestaven přehledný časový harmonogram veškerých činností, vedoucích ke vzniku a úspěšnému provozu nové zubní ordinace. Realizace jednotlivých úkonů je zanesena do první poloviny roku 2020.

Jednu z nejdůležitějších částí tvoří finanční plán. Vlastní kapitál zubní lékařky činí 1 500 000 Kč, kdy cena veškerého vybavení ordinace a čekárny je odhadována na 1 329 898 Kč. K financování budou využity vlastní zdroje. Následují administrativní výdaje spojené se vznikem společnosti s ručením omezeným, které činí celkem 15 850 Kč. Vybavení zubní ordinace bylo konzultováno se zubní lékařkou a následně byly ceny dohledány ve specializovaných podnikových internetových obchodech. Podrobnější přehled s cenami je umístěn v přílohách této diplomové práce, jako „Příloha č. 2“. Ve finančním plánu byl zvolen nižší počet pacientů, aby bylo zřetelné, zda se i při nižším počtu pacientů denně provoz zubní ordinace vyplatí. V prvním půl roce podnikání je dle finančního plánu počítáno s 5 pacienty denně, v dalších letech se 7 pacienty denně. Následně byl pro první půlrok i pro další roky stanoven optimistický, realistický a pesimistický odhad příjmů zubní ordinace. Dále jsou shrnuty veškeré nákladyna vznik ordinace, které činí 1 375 748 Kč, ale také předběžné měsíční náklady na provoz. Následuje sestavení předběžné rozvahy, ve které je zachován bilanční princip, kdy aktiva se rovnají pasivům, a to ve výši 1 500 000 Kč a předběžné seskupení ročních výnosů a nákladů.

Dále jsou podrobněji zkoumány výkazy zisků a ztrát a výkazy Cash flow přímou metodou v realistické, optimistické i pesimistické variantě. V realistické variantě dle výkazu zisků a ztrát vychází hospodářský výsledek v prvním půl roce i v dalších letech kladný, od roku 2021 se každý další rok pohybuje hospodářský výsledek po zdanění kolem částky 600 000 Kč. Sestavené kumulované Cash flow vykazuje na konci roku 2024 konečný stav peněžních prostředků ve výši 3 335 380 Kč. V optimistické variantě vychází dle výkazu zisků a ztrát hospodářský výsledek také kladný, od roku 2021 se každý další rok pohybuje hospodářský výsledek po zdanění těsně pod částkou 1 000 000 Kč. Sestavené kumulované Cash flow vykazuje na konci roku 2024 konečný stav peněžních prostředků ve výši 5 228 240 Kč. V pesimistické variantě vychází ve výkazu zisků a ztrát hospodářský výsledek v prvním půl roce podnikání mírně záporný, od roku 2021 je již kladný a pohybuje se kolem částky 250 000 Kč. Sestavené kumulované Cash flow vykazuje na konci roku 2024 konečný stav peněžních prostředků ve výši 1 429 534 Kč. Dále byla sestavena čistá současná hodnota, která vychází v pesimistické variantě záporně, proto v této variantě investice pravděpodobně neuspokojí v 5 letech očekávanou návratnost, v realistické i optimistické variantě ano.

Na závěr byla sestavena SWOT analýza, která reflektuje nejen analýzu zdrojů, jakožto analýzu vnitřního prostředí, ale také analýzu PESTLE a Porterův model 5 konkurenčních sil, jakožto analýzy prostředí vnějšího. Ve SWOT analýze jsou analyzovány silné a slabé stránky, vycházející z analýzy vnitřního prostředí a dále pak příležitosti a hrozby, které vychází z analýz vnějšího prostředí. Jako nejvhodnější se jeví strategie SO_1, kde jsou hlavní konkurenční výhodou zubní ordinace zejména rozšířené ordinační hodiny v naléhavých případech i mimo ordinační dobu, o svátcích a o víkendech. V sestavené predikci rizik se jeví jako největší riziko neochota pojišťoven uzavřít smlouvy s novou ordinací. Pokud by taková situace nastala, je možné ji řešit již od začátku zavedením přímých plateb pacientů.

6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo zhodnocení podnikatelského záměru pro založení zubní ordinace, kterou povede praktická zubní lékařka. Jako vhodná forma podnikání byla zvolena společnost s ručením omezeným. Základním cílem bylo komplexní zhodnocení, zda se založení zubní ordinace ve městě Chrudim vyplatí i při nižším počtu pacientů, či nikoliv.

Nejprve byla stanovena jasná mise a vize podniku. Následovalo sestavení důkladné analýzy trhu stomatologických ordinací se zaměřením na Pardubický kraj a Chrudim. V analýze vnitřního prostředí jsou shrnuty veškeré důležité legislativní požadavky na provoz zubní ordinace, v analýze vnějšího prostředí je sestavena PESTLE analýza. Následuje analýza konkurence, kde byly z 21 chrudimských ordinací vybrány a podrobněji zkoumány tři konkurenční subjekty, z čehož jsou dvě ordinace ve formě společnosti s ručením omezeným a jedna fyzická osoba.

V následující marketingové strategii byl sestaven koncept 4P marketingového mixu a koncept 4C marketingového mixu. Ve 4P marketingovém mixu je nastíněn předběžný ceník ordinace a je zde zvoleno místo vzniku ordinace v Chrudimi. Ve 4C marketingovém mixu je sestaven návrh ordinační doby zubní ordinace a návrh propagace, zejména formou webových stránek se zaměřením na kvalitní online marketingovou propagaci.

Sestavený harmonogram v realizačním plánu začíná sepsáním smlouvy o nájmu prostor v 1. měsíci roku 2020 a končí samotným zahájením provozu ordinace v 6. měsíci téhož roku. Jednu z nejdůležitějších součástí podnikatelského plánu tvoří finanční plán, který zahrnuje sestavení rozvahy, výkazu zisků a ztrát, výkazu cash flow a čisté současné hodnoty investice, a to v optimistické, realistické i pesimistické variantě. V prvním půl roce podnikání je počítáno s 5 pacienty denně, v dalších letech se 7 pacienty denně. Podle slov zubní lékařky je schopna v dalších letech ošetřit až 10 pacientů denně, zejména záleží na časové náročnosti jednotlivých úkonů. Čistá současná hodnota s předpokládanou životností investice 5 let vyšla v pesimistické variantě záporná, v realistické i optimistické variantě kladná.

Nakonec je sestavena SWOT analýza a analýza rizik, kdy ve SWOT analýze je zvolena jako optimální strategie SO, neboli využití silných stránek ke zhodnocení příležitostí. V analýze rizik se jako největší riziko jeví neochota pojišťoven uzavřít s novu

zubní ordinací smlouvy, takovou situaci lze řešit pouze přímými platbami pacientů. Lidé si dnes již za kvalitní zdravotní péči často rádi připlatí.

V současnosti se na mnoha místech České republiky řeší nedostatek zubních lékařů a ordinace jsou velmi vytížené. Závěrem lze konstatovat, že i při zvoleném nižším počtu pacientů se založení nové zubní ordinace Daniela Dent s.r.o. v Chrudimi zubní lékařce vyplatí. Lze doporučit také zvážení spolupráce s dalším zubním lékařem. Ve zvoleném místě zubní ordinace jiného zubního lékaře již funguje, proto je zde potenciální prostor pro navázání spolupráce.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Literární zdroje

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

SRPOVÁ, Jitka, SVOBODOVÁ, Ivana, SKOPAL, Pavel, ORLÍK, Tomáš. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

ČERVENÝ, Radim, FICBAUER, Jiří, HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ, Miloslav. Business plán: krok za krokem. Praha: C.H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-511-4.

PROKOP, Michael. Jak napsat podnikatelský plán, aneb, kudy vede cesta k úspěchu. Praha: CzechInvest, 2005. ISBN 80-260-2064-2.

SLOUKA, David. Vedení a marketing malých zdravotnických zařízení: příručka pro praxi. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0469-7.

POVOLNÁ, Michaela. Právní rádce pro pracovníky ve zdravotnictví a klienty zdravotních pojišťoven. Praha: Alfom, 2017. ISBN 978-80-87785-04-1.

ZLÁMAL, Jaroslav a Jana BELLOVÁ. Ekonomika zdravotnictví. Vyd. 2., upr. Brno: Národní centrum ošetřovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 2013. ISBN 978-80-7013-551-8.

KRABEC, Tomáš. Oceňování a prodej privátní zubní a lékařské praxe. 2. aktualizované, doplněné a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-4866-5.

MCKEEVER, Mike P. How to write a business plan. Thirteenth edition. Berkeley, CA: Nolo, 2016. ISBN 978-1413323191.

SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0413-0.

MAZÁNEK, Jiří. Zubní lékařství: propedeutika. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-3534-4.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. Podniková ekonomika. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

7.2 Internetové zdroje

iPodnikatel.cz. Typy podnikatelského záměru. [online] [cit.2018-28-08]. Dostupné z: http://www.ipodnikatel.cz/Podnikatelsky-zamer/typy-podnikatelskeho-zameru.html

Jobs.cz. 15 kroků jak sepsat podnikatelský plán. [online] [cit.2018-04-07]. Dostupné z: https://www.jobs.cz/poradna/15-kroku-jak-sepsat-podnikatelsky-plan/

Businessinfo.cz. Nomenklatura územních statistických jednotek NUTS. [online] [cit.2018-19-10]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/nomenklatura-uzemnich-statistickych-1855.html

Zuby.cz. Zubařské tituly a specializace. [online] [cit.2018-10-07]. Dostupné z: http://www.zuby.cz/navsteva-zubni-ordinace/zubarske-tituly-a-specializace.html

Fulsoft.cz. Postup zájemců o provozování nestátního zdravotního zařízení. [online] [cit.2018-29-08]. Dostupné z: https://www.fulsoft.cz/33/postup-zajemcu-o-provozovani-nestatniho-zdravotniho-zarizeni-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EljkAYWsMnw3oqH1Mbjy9AZPpA5B5rrwHw/

Help1.cz. Podmínky pro založení s.r.o. [online] [cit.2018-01-09]. Dostupné z: http://www.help1.cz/zakladani_firem_podminky_pro_zalozeni_sro.html

VZP.cz. Otázky týdne. [online] [cit.2018-17-09]. Dostupné z: https://www.vzp.cz/o-nas/tiskove-centrum/otazky-tydne/jak-je-to-s-doplatky-u-zubare

Dent.cz. Ročenky České stomatologické komory. [online] [cit.2018-12-08]. Dostupné z: https://www.dent.cz/o-nas/rocenky/

Dent.cz. Organizační řád České stomatologické komory. [online] [cit.2018-02-09]. Dostupné z: https://www.dent.cz/cs/regulation_texts/detail/?regulation_id=1

Dent.cz. Dokumentace. [online] [cit.2018-09-09]. Dostupné z: www.dent.cz/cs/download/dokumentace.xls

Dent.cz. Recenzovaný časopis České stomatologické komory 10/2018 [online] [cit. 2018-20-10]. Dostupné z: https://www.dent.cz/priloha/6991/LKS1810_web_dent.pdf

Český statistický úřad. Statistický bulletin – Pardubický kraj – 1. až 4. čtvrtletí 2017. [online] [cit. 2018-20-09]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/d-obyvatelstvo-predbezne-vysledky-61vtkv4xxt

Český statistický úřad. Nezaměstnanost v pardubickém kraji k 31. prosinci 2017. [online] [cit. 2018-22-09]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xe/nezamestnanost-v-pardubickem-kraji-k-31-prosinci-2017

Český statistický úřad. Věkové složení obyvatelstva pardubického kraje v roce 2017. [online] [cit. 2018-18-09]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xe/vekove-slozeni-obyvatelstva-pardubickeho-kraje-v-roce-2017

Český statistický úřad. Nejnovější údaje Pardubický kraj. [online] [cit. 2018-16-09] Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xe/1-xe

Český statistický úřad. Ekonomické subjekty v Pardubickém kraji. [online] [cit. 2018-06-09]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xe/ekonomicke-subjekty-v-pardubickem-kraji-k-31-prosinci-2017

Český statistický úřad. Zaměstnanost a mzdy v Pardubickém kraji v 1. čtvrtletí 2018. [online] [cit. 2018-13-09]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xe/zamestnanost-a-mzdy-v-pardubickem-kraji-v-1-az-4-ctvrtleti-2017

Český statistický úřad. Charakteristika okresu Chrudim. [online] [cit. 2018-12-09]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xe/charakteristika_okresu_chrudim

Český statistický úřad. Charakteristika správního obvodu Chrudim. [online] [cit. 2018-02-10]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xe/charakteristika_spravniho_obvodu_chrudim

Český statistický úřad. Míra inflace v lednu 2018. [online] [cit. 2018-06-08]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xe/mira-inflace-v-cr-v-lednu-2018

Portál.MPSV.cz. Nezaměstnanost prosinec 2017. [online] [cit. 2018-20-09]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/upcr/media/tz/2018/01/2018_01_09_tz_nezamestnanost_prosinec_2017.pdf

BOZP.cz. Bezpečnost práce v zubní ordinaci. [online] [cit. 2018-20-08]. Dostupné z: https://www.bozp.cz/aktuality/bezpecnost-prace-v-zubni-ordinaci/

Vysoké školy.cz. Porovnání oborů stomatologie a zubní lékařství. [online] [cit. 2018-17-08]. Dostupné z: http://www.vysokeskoly.cz/clanek/porovnani-oboru-stomatologie-a-zubni-lekarstvi

Pestleanalysis.com. What is pestle analysis. [online] [cit. 2018-12-08] Dostupné z: http://pestleanalysis.com/what-is-pestle-analysis/

Podnikatel.cz. Jak mapovat trh a konkurenci. [online] [cit. 2018-01-09]. Dostupné z: https://www.podnikatel.cz/clanky/jak-mapovat-trh-a-konkurenci/

Zakonyprolidi.cz. Vyhláška č. 92/2012 Sb. [online] [cit. 2018-12-08]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-92

BOZPcentrum.cz. Dokumentace v zubní ordinaci. [online] [cit. 2018-02-10] Dostupné z: http://bozpcentrum.cz/zdravotnictvi-a-lekarske-sluzby/dokumentace-v-zubni-ordinaci

MZCR.cz. Zdraví 2020: evropská zdravotní politika. [online] [cit.2018-10-11] Dostupné z: http://www.mzcr.cz/verejne/dokumenty/ramcovy-souhrn-opatreni-zdravi-2020_8526_3016_5.html

MZCR.cz. Zubaři v odlehlých oblastech mohou žádat o dotace. [online] [cit.2018-19-09] Dostupné z: https://www.mzcr.cz/dokumenty/zubari-v-odlehlych-oblastech-mohou-zadat-o-dotaceministerstvo-na-to-vycleni-10_15525_1.html

MZCR.cz. Politika veřejného zdraví v EU. [online] [cit.2018-10-11] Dostupné z: https://www.mzcr.cz/obsah/politika-verejneho-zdravi-v-eu_3097_8.html

MZCR.cz. Zdravotní pojišťovny. [online] [cit.2018-19-09] Dostupné z: http://www.mzcr.cz/kvalitaabezpeci/obsah/zdravotni-pojistovny_3307_29.html

Peníze.cz. Očima expertů máme se bát inflace. [online] [cit.2018-09-10] Dostupné z: https://www.penize.cz/inflace/327297-ocima-expertu-mame-se-bat-inflace

Peníze.cz. Minimální mzda 2019 poroste o 1500, nebo o 800 korun. [online] [cit.2018-10-10] Dostupné z: https://www.penize.cz/mzda-a-plat/338138-minimalni-mzda-2019-poroste-o-1500-nebo-o-800-korun

Medigenia.cz. Jaké jsou vaše povinnosti při nakládání s nebezpečným odpadem. [online] [cit.2018-13-10] Dostupné z: https://medigenia.cz/clanky/dokumentace/jake-jsou-vase-povinnosti-pri-nakladani-s-nebezpecnym-odpadem/

Medigenia.cz. Založit privátní praxi jako fyzická OSVČ či právnická osoba. [online] [cit. 2018-12-09] Dostupné z: https://medigenia.cz/clanky/management/zalozit-privatni-praxi-jako-fyzicka-osvc-ci-pravnicka-osoba/

Managementmania.com. Poslání. [online] [cit.2018-29-08] Dostupné z: https://managementmania.com/cs/poslani

Managementmania.com. Vize. [online] [cit.2018-29-08] Dostupné z: https://managementmania.com/cs/vize

Remax-czech.cz. Pronájem jiných prostor 35 m^2 Chrudim. [online] [cit.2018-03-10] Dostupné z: https://www.remax-czech.cz/reality/detail/240950/pronajem-jinych-prostor-35-m2-chrudim

Chrudim.eu. Ostatní. [online] [cit. 2018-02-10]. Dostupné z: http://www.chrudim.eu/ostatni/d-6993/p1=2004

Chrudim.eu. O Chrudimi. [online] [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: http://www.chrudim.eu/o-chrudimi/d-6992/p1=1072

Ordinace.cz. Jaké plomby teď hradí pojišťovna. [online] [cit.2018-11-10]. Dostupné z: http://www.ordinace.cz/clanek/jake-plomby-ted-hradi-pojistovna/

Epreskripce.cz. O receptu. [online] [cit.2018-12-09]. Dostupné z: https://www.epreskripce.cz/

Zdravamesta.cz. NSZM ČR - Informace o asociaci Zdravých měst, obcí, regionů v Česku. [online] [cit.2018-14-10]. Dostupné z: https://www.zdravamesta.cz/index.shtml?apc=r2082129t

Medium.com. 8 things to remember about our elevator pitch builder. [online] [cit. 2018-12-07]. Dostupné z: https://medium.com/startez-stories/8-things-to-remember-about-our-elevator-pitch-builder-f61f7c89769c

Google. Mapa rozmístění zubních lékařů v Chrudimi. [online] [cit. 2018-01-10]. Dostupné z:https://www.google.cz/maps/search/zubn%C3%AD+l%C3%A9ka%C5%99i+chrudim/@49.9513238,15.7770041,14z

Hdent.cz Zubní ordinace Hdent. [online] [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: https://www.hdent.cz/

Zubni-ordinace-Chour.zotto.cz. Zubní ordinace Chour. [online] [cit. 2018-05-10]. Dostupné z: https://zubni-ordinace-chour.zotto.cz/

Dentaline.cz. Zubní ordinace Dentaline. [online] [cit. 2018-06-10]. Dostupné z: http://www.dentaline.cz/

Media.vzpstatic.cz. Výše úhrad ambulantních stomatologických služeb. [online] [cit. 2018-08-10]. Dostupné z: https://media.vzpstatic.cz/media/Default/dokumenty/vyse_uhrad_stomatologie_2018.pdf

Businessvize.cz. Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business. [online] [cit. 2018-10-08]. Dostupné z: http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business

Regionalnirozvoj.cz. Rozšířená SWOT analýza. [online] [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: http://www.regionalnirozvoj.cz/index.php/rozsirena-swot-analyza.html

Businessvize.cz. Hodnocení investic: NPV stručně a jasně. [online] [cit.2018-10-10]. Dostupné z: http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/hodnoceni-investic-cista-soucasna-hodnota-npv-strucne-a-jasne

7.3 Ostatní použité zdroje

Osobní konzultace se zubní lékařkou

Dohledání cen vybavení stomatologické ordinace v internetových obchodech Dentamed.cz, HDTdental.cz, Janda-dental.cz, Jafadent.cz, Eshop.medin.cz, Top-dent.cz.

8 Použité zkratky

ČSK – Česká stomatologická komora

ČSÚ – Český statistický úřad

s.r.o. – Společnost s ručením omezeným

a.s. – Akciová společnost

ZP – Zdravotní pojišťovna

9 Seznam tabulek

Tabulka 1.: Podnikatelské konkurenční strategie 23
Tabulka 2.: Zjednodušená struktura výkazu zisku a ztráty 27
Tabulka 3.: Metoda SWOT analýzy 30
Tabulka 4.: Rozšířená SWOT analýza 30
Tabulka 5.: Zubní lékaři vykonávající povolání v ČR dle krajů a odborností 2012: 48
Tabulka 6.: Zubní lékaři vykonávající povolání v ČR dle krajů a odborností 2017 48
Tabulka 7.: Zubní lékaři vykonávající povolání v ČR podle věku a odbornosti 2012 49
Tabulka 8.: Zubní lékaři vykonávající povolání v ČR podle věku a odbornosti 2017 49
Tabulka 9.: Počet obyvatel v Pardubickém kraji a jeho okresech k 31. 12. 2017: 60
Tabulka 10.: Věkové složení obyvatelstva Pardubického kraje v letech 1995 až 2017: 60
Tabulka 11.: Neumístění uchazeči o zaměstnání a pracovní místa k 31. 12. 2017: 62
Tabulka 12.: Náklady na zaměstnance: 66
Tabulka 13.: Orientační ceník základních poskytovaných služeb Daniela Dent s.r.o.: 71
Tabulka 14.: Návrh ordinační doby zubní ordinace Daniela Dent s.r.o.: 73
Tabulka 15.: Harmonogram činností v jednotlivých měsících 75
Tabulka 16.: Administrativní výdaje na založení zubní ordinace Daniela Dent s.r.o.: 76
Tabulka 17.: Předběžný přehled příjmů v prvním půl roce podnikání, 5 pacientů denně: 78
Tabulka 18.: Přehled příjmů v dalších letech podnikání, 7 pacientů denně: 78
Tabulka 19.: Předběžný přehled nákladů na začátku podnikání 79
Tabulka 20.: Předběžné náklady na provoz ordinace 79
Tabulka 21.: předběžná rozvaha: 80
Tabulka 22.: Výsledek hospodaření Daniela Dent s.r.o. na konci roku 2020 (po půl roce) 81
Tabulka 23.: Výsledek hospodaření Daniela Dent s.r.o. za rok 2021 a další roky 81
Tabulka 24.: Výkaz zisků a ztráty realistická varianta 82

Tabulka 25.: Cash flow v realistické variantě 83
Tabulka 26.: Výkaz zisků a ztráty optimistická varianta 84
Tabulka 27.: Cash flow v optimistické variantě 85
Tabulka 28.: Výkaz zisků a ztráty v pesimistické variantě 86
Tabulka 29.: Cash flow v pesimistické variantě 87
Tabulka 30.: SWOT analýza 89
Tabulka 31.: Ohodnocení jednotlivých rizik dle pravděpodobnosti výskytu 91

10 Seznam obrázků

Obrázek 1.: Vyobrazení konceptu Elevator pitch 15
Obrázek 2.: Porterův model 24
Obrázek 3.: Schéma rozvahy podniku 28
Obrázek 4.: Zubní lékaři ordinující v ČR dle věku a pohlaví za rok 2012 50
Obrázek 5.: Zubní lékaři ordinující v ČR dle věku a pohlaví za rok 2017 51
Obrázek 6.: Město Chrudim 52
Obrázek 7.: Míra inflace jako přírůstek průměrného ročního indexu spotřeb. cen 58
Obrázek 8.: Mapa města Chrudim s vyobrazeným rozmístěním zubních lékařů 66
Obrázek 9.: Vhodný prostor k pronájmu pro zřízení zubní ordinace 72

11 Přílohy

Příloha 1.: Přehled dokumentace při zakládání privátní zubní praxe dle ČSK.....I
Příloha 2.: Přehled kompletního vybavení zubní ordinace s cenami.....IV
Příloha 3.: Výše úhrad ambulantních stomatologických výkonů hrazených z veřejného zdravotního pojištění pro rok 2018.....VII

Příloha 1.: Přehled dokumentace při zakládání privátní zubní praxe dle ČSK

Základní dokumentace zubního lékaře:

- osvědčení odbornosti – licence
- diplom – specializace
- souhlas s věcným, technickým a personálním vybavením nestátního zdravotnického zařízení (NZZ)
- registrace NZZ
- žádost o přidělení identifikačního čísla – IČ
- osvědčení o registraci od správce daně (Finanční úřad)
- přihláška OSVČ u zdravotní pojišťovny
- přihláška OSVČ k účasti na důchodovém pojištění
- ohlášení živnosti, živnostenský list
- osvědčení o odborné způsobilosti
- osvědčení o absolvování školení o požární ochraně
- souhlas s poskytováním údajů ministerstvu zdravotnictví, výkazy o zaměstnancích

Dokumenty o provozovně:

- smlouva o nájmu nebytových prostor, dodatky
- smlouvy o dodávkách energií
- evidenční karta zaměstnavatele
- kategorizace prací
- provozní řád nestátního zdravotnického zařízení
- vyjádření Krajské hygienické stanice

Kontroly:

- zprávy o revizích zdravotnické techniky
- protokoly o kontrole proudových chráničů
- kontrola – silnoproud
- kontrola – plyn
- kontrola – tlakové nádoby
- kontrola hasicích přístrojů a hydrantů

Bezpečnost a hygiena práce:

- souhlas k nakládání s nebezpečnými odpady
- osvědčení o absolvování školení BOZP a o požární ochraně
- protokol o školení BOZP zaměstnanců
- protokoly ze školení o obsluze zdravotnických přístrojů
- smlouva o zajištění sterilizace zdravotnické techniky
- smlouva o odběru odpadu
- smlouva o praní prádla

Ostatní smlouvy:

- smlouva o vedení účetnictví
- smlouvy se zdravotními pojišťovnami
- smlouva o provádění pozáručního servisu zdravotnické techniky
- kupní smlouvy
- smlouvy s telekomunikacemi
- pracovní smlouvy

Leasingové smlouvy:

- auto
- RTG
- stomatologická souprava
- další leasingové smlouvy

Smlouvy s bankami:

- smlouva o zřízení a vedení běžného účtu
- smlouva o vydání platební karty
- úvěrové smlouvy
- další smlouvy v rámci bankovního účtu

Pojištění pracovní:

- pojištění malých a středních podnikatelů
- pojištění odpovědnosti za škodu zdravotnického zařízení
- pojištění movitých věcí proti živelným nebezpečím
- pojištění movitých věcí pro případ vloupání
- zákonné pojištění zaměstnavatele při úrazu, nemoci z povolání
- další pojistné smlouvy

Pojištění soukromá:

- životní pojištění
- úrazové pojištění
- penzijní pojištění
- úvěrové pojištění

Dokumentace ke zdravotnické technice:

- návody pro použití zdravotnické techniky
- doklady o prohlášení o shodě
- záruční listy

Dokumenty k RTG zařízení:

- povolení k provozu rtg pracoviště
- osvědčení o odborné způsobilosti k práci se zdroji ionizujícího záření
- protokol o měření elektrostaticky vodivé podlahové krytiny
- žádost o povolení k nakládání se zdroji ionizujícího záření

- protokoly o zkouškách dlouhodobé stability
- program zabezpečení jakosti
- program monitorování
- provozní pokyny stomatologického rtg pracoviště
- dokumentace o zpracování rtg snímků
- provozní dokumentace o činnosti rtg pracoviště

Dokumenty k vozidlu:

- objednávka, kupní smlouva
- kopie technického průkazu
- povinné ručení
- parkovací průkaz
- kniha jízd
- havarijní pojištění
- škodní události

Zdroj: Vlastní zpracování dle internetového zdroje (Dent.cz. Dokumentace. [online] [cit.2018-09-09])

Příloha 2.: Přehled kompletního vybavení zubní ordinace s cenami

Technické vybavení ordinace	Cena
Zubní souprava – křeslo	568 794 Kč
Stomatologická židlička pro zubního lékaře	17 924 Kč
Stomatologická židlička pro sestru	11 860 Kč
Ordinační světlo velké	35 066 Kč
CELKEM	633 644 Kč
Přístroje	**Cena**
Intraorální rentgen	82 328 Kč
Amalgamátor	18 886 Kč
Kompresor	58 130 Kč
Mikromotorový násadec 3× (modrý, červený, rovný)	47 910 Kč
Odlučovač amalgamu	39 930 Kč
Sterilizátor	64 130 Kč
Ultrazvuková čistička s příslušenstvím	14 326 Kč
Horký plugger	5 440 Kč
Endomotor	18 150 Kč
Nahřívačka na fotokompozita	8 390 Kč
Apexlokátor	8 999 Kč
CELKEM	366 619 Kč
Chirurgie	**Cena**
Páky, kleště, skalpel, nůžky, šití, atd.	31 534 Kč
CELKEM	31 534 Kč
Endodoncie	**Cena**
Nástroje, čepy, cement, atd.	41 505 Kč
CELKEM	41 505 Kč
Konzervační stomatologie	**Cena**
Vrtáčky – rotační nástroje	8 027 Kč
Matrice a příslušenství	5 742 Kč
Podložky, pistole na amalgam, ostatní nástroje	20 080 Kč
CELKEM	33 849 Kč

Protetika	Cena
Veškeré potřeby pro otiskování	10 905 Kč
CELKEM	10 905 Kč
Fixační cementy	**Cena**
Veškeré potřeby pro cementování	10 563 Kč
CELKEM	10 563 Kč
Další důležité vybavení	**Cena**
Ochranné brýle, štít, kufřík první pomoci	4 694 Kč
CELKEM	4 694 Kč
CELKEM PŘÍSTROJE A NÁSTROJE	**1 133 313 Kč**

Ostatní vybavení ordinace	Cena
Osvětlení místnosti	32 200 Kč
Lednička pro uchovávání léčiv, lednička pro biologický odpad	34 969 Kč
Stůl + židle	8 390 Kč
Počítač, tiskárna, SW programy (Především program Dentist)	36 000 Kč
Ostatní nábytek v ordinaci	12 000 Kč
Kartotéční skříň a centrální zámek	8 326 Kč
CELKEM	131 885 Kč
Vybavení čekárny	**Cena**
Pohovka + stoleček + židle 3 ks	36 000 Kč
Televizor	8 000 Kč
Věšák, rádio, odpadkové koše	4 200 Kč
CELKEM	48 200 Kč
Ostatní vybavení pro personál	**Cena**
Spotřebiče v kuchyňce (kávovar, mikrovlnka, lednička…)	10 000 Kč
Šatní skříně	2 500 Kč
Stůl a dvě židle	4 000 Kč
CELKEM	16 500 Kč
CELKEM OSTATNÍ VYBAVENÍ ORDINACE	**196 585 Kč**

Pracovní materiál spotřební	Cena
Papírové ručníky – 2×	126 Kč
Plastový kelímek 100 ks – 5×	250 Kč
Ubrousky pro pacienty 500 ks – 1×	504 Kč
Roušky na gumičku 50 ks – 4×	468 Kč
Rukavice 150 ks – 5×	945 Kč
Savky malé 100 ks – 5×	325 Kč
Gázové kompresy nesterilní 2 rozměry – 10×	505 Kč
Vatové válečky 300 g a vata buničitá	772 Kč
Stříkačky 2 ml, 5 ml, 10 ml – celkem 300 ks – 25×	2 670 Kč
Jehla injekční 2 druhy – celkem 200 ks – 20×	1 080 Kč
Artikulační papírky – 144 listů	458 Kč
Výplachové kanyly – 100 ks	438 Kč
CELKEM	8 541 Kč
Anestezie – spotřební materiál	**Cena**
8 balení anestezie po 50 ks	4 218 Kč
CELKEM	4 218 Kč
Sterilizace, dezinfekce – spotřební materiál	**Cena**
Dezinfekční a sterilizační přípravky	2 798 Kč
Dezinfekční nádoba a vana na nástroje	1 089 Kč
Kontejner na kontaminovaný odpad – 100 ks	2 200 Kč
Ostatní potřeby pro sterilizaci a dezinfekci	14 938 Kč
CELKEM	21 025 Kč
Materiály na výplně – spotřební materiál	**Cena**
Amalgám a ostatní výplňové materiály	24 700 Kč
CELKEM	24 700 Kč
CELKEM SPOTŘEBNÍ MATERIÁL	**58 484 Kč**

Celkem za veškeré vybavení a spotřební materiál: 1 388 382 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle konzultace se zubní lékařkou a následné dohledání cen v internetových obchodech Dentamed.cz, HDTdental.cz, Janda-dental.cz, Jafadent.cz, Eshop.medin.cz, Top-dent.cz.

Příloha 3.: Výše úhrad ambulantních stomatologických výkonů hrazených z veřejného zdravotního pojištění pro rok 2018

kód	Název položky	úhrada 2018
00900	Komplexní vyšetření zubním lékařem při registraci pojištěnce	458 Kč
00901	Opakované komplexní vyšetření a ošetření registrovaného pojištěnce - preventivní prohlídka	450 Kč
00902	Péče o registrovaného pojištěnce nad 18 let věku	323 Kč
00903	Vyžádané vyšetření odborníkem nebo specialistou	200 Kč
00904	Stomatologické vyšetření registrovaného pojištěnce od 1 roku do 10 let v rámci preventivní péče	105 Kč
00906	Stomatologické ošetření pojištěnce do 6 let nebo hendikepovaného pojištěnce	95 Kč
00907	Stomatologické ošetření pojištěnce od 6 let do 15 let	68 Kč
00908	Akutní ošetření a vyšetření neregistrovaného pojištěnce – i v rámci pohotovostní služby	310 Kč
00909	Klinické stomatologické vyšetření	410 Kč
00910	Zhotovení intraorálního rentgenového snímku	70 Kč
00911	Zhotovení extraorálního rentgenového snímku	225 Kč
00912	Náplň slinné žlázy kontrastní látkou	581 Kč
00913	Zhotovení ortopantomogramu	275 Kč
00914	Vyhodnocení ortopantomogramu	70 Kč
00915	Zhotovení telerentgenového snímku lbi	270 Kč
00916	Anestezie na foramen mandibulae a infraorbitale	105 Kč
00917	Anestezie infiltrační	85 Kč
00918	Ošetření zubního kazu u dětí do 15 let, u těhotných a kojících žen stálý zub	495 Kč
00920	Ošetření zubního kazu - stálý zub - fotokompozitní výplň	350 Kč
00921	Ošetření zubního kazu - stálý zub	270 Kč
00922	Ošetření zubního kazu – dočasný zub	390 Kč
00923	Konzervativní léčba komplikací zubního kazu – stálý zub	181 Kč
00924	Konzervativní léčba komplikací zubního kazu – dočasný zub	176 Kč
00925	Konzervativní léčba komplikací zubního kazu II. - stálý zub	265 Kč
00931	Komplexní léčba chronických onemocnění parodontu	700 Kč
00932	Léčba chronických onemocnění parodontu	243 Kč
00933	Chirurgická léčba onemocnění parodontu malého rozsahu	420 Kč
00934	Chirurgická léčba onemocnění parodontu velkého rozsahu	1 000 Kč
00935	Subgingiválnί ošetření	84 Kč
00936	Odebrání a zajištění přenosu transplantátu	600 Kč
00937	Artikulace chrupu	433 Kč
00938	Přechodné dlahy ke stabilizaci zubů s oslabeným parodontem	44 Kč
00940	Komplexní vyšetření a návrh léčby onemocnění ústní sliznice	700 Kč
00941	Kontrolní vyšetření a léčba onemocnění ústní sliznice	300 Kč
00943	Měření galvanických proudů	88 Kč
00945	Cílené vyšetření	30 Kč

00946	Opakované komplexní vyšetření a ošetření registrovaného pojištěnce – preventivní prohlídka I	376 Kč
00947	Péče o registrovaného pojištěnce nad 18 let věku I	263 Kč

00948	Zajištění suturou v rámci výkonu extrakce	105 Kč
00949	Extrakce dočasného zubu	87 Kč
00950	Extrakce stálého zubu	190 Kč
00951	Chirurgie tvrdých tkání dutiny ústní malého rozsahu	525 Kč
00952	Chirurgie tvrdých tkání dutiny ústní velkého rozsahu	1 155 Kč
00953	Chirurgické ošetřování retence zubů	630 Kč
00954	Konzervačně-chirurgická léčba komplikací zubního kazu	420 Kč
00955	Chirurgie měkkých tkání dutiny ústní a jejího okolí malého rozsahu	420 Kč
00956	Chirurgie měkkých tkání dutiny ústní a jejího okolí velkého rozsahu	900 Kč
00957	Traumatologie tvrdých tkání dutiny ústní malého rozsahu	420 Kč
00958	Traumatologie tvrdých tkání dutiny ústní velkého rozsahu	750 Kč
00959	Intraorální incize	105 Kč
00960	Zevní incize	600 Kč
00961	Ošetření komplikací chirurgických výkonů v dutině ústní	45 Kč
00962	Konzervativní léčba temporomandibulárních poruch	300 Kč
00963	Injekce i. m., i. v., i. d., s. c.	53 Kč
00965	Čas zubního lékaře strávený dopravou za imobilním pojištěncem	210 Kč
00966	Signální výkon – informace o vydání Rozhodnutí o dočasné pracovní neschopnosti nebo Rozhodnutí o potřebě ošetřování (péče)	5 Kč
00967	Signální výkon – informace o vydání Rozhodnutí o ukončení dočasné pracovní neschopnosti nebo Rozhodnutí o ukončení potřeby ošetřování (péče)	5 Kč
00968	Stomatochirurgické vyšetření a ošetření neregistrovaného pojištěnce PZL - stomatochirurgem	1 000 Kč
00970	Sejmutí fixní náhrady - za každou pilířovou konstrukci	91 Kč
00971	Provizorní ochranná korunka	69 Kč
00973	Oprava nebo úprava snímatelné náhrady v ordinaci	39 Kč
00974	Odevzdání stomatologického výrobku	0 Kč
00981	Diagnostika ortodontických anomálií	600 Kč
00982	Zahájení léčby ortodontických anomálií fixním ortodontickým aparátem na jeden zubní oblouk	1 300 Kč
00983	Kontrola léčby ortodontických anomálií s použitím fixního ortodontického aparátu	800 Kč
00984	Kontrola léčby ortodontických anomálií jinými postupy než s použitím fixního ortodontického aparátu	210 Kč
00985	Ukončení léčby ortodontických anomálií s použitím fixního ortodontického aparátu	700 Kč
00986	Kontrola ve fázi retence nebo aktivní sledování ve fázi růstu a vývoje	220 Kč
00987	Stanovení fáze růstu	53 Kč
00988	Analýza telerentgenového snímku lbi	116 Kč
00989	Analýza ortodontických modelů	315 Kč
00990	Diagnostická přestavba ortodontického modelu	473 Kč

00991	Nasazení prefabrikovaného intraorálního oblouku	173 Kč
00992	Nasazení extraorálního tahu nebo obličejové masky	210 Kč
00993	Navázání parciálního oblouku	300 Kč
00994	Zahájení léčby ortodontických anomálií malým fixním ortodontickým aparátem na jeden zubní oblouk	900 Kč

Zdroj: Media.vzpstatic.cz. Výše úhrad ambulantních stomatologických služeb [online].