

Česká zemědělská univerzita v Praze
Provozně ekonomická fakulta
Katedra řízení



Bakalářská práce
Podnikatelský plán

Zdeňka Richterová

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zdeňka Richterová

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Podnikatelský plán

Název anglicky

Business plan

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je vytvořit podnikatelský plán pro firmu z oblasti zdravotnictví.

Metodika

Teoretická východiska jsou formulována na základě studia odborné literatury a komparace názorů jednotlivých autorů, kteří se věnují problematice tvorby podnikatelského plánu. V praktické části je na základě obecného postupu navržen konkrétní podnikatelský plán. Použitými metodami jsou: deskripce, komparace, analýza a syntéza.

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

podnikatelský plán, podnikání, zubní lékařství, marketingová strategie, finanční plán, riziko

Doporučené zdroje informací

- BLACKWELL, E. Podnikatelský plán. Praha: Readers International, 1993. ISBN 80-901454-1-8.
- FOTR, J., SOUČEK, I. Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.
- GLADKIJ, I. Management ve zdravotnictví. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-996-8
- KOTLER, P., KELLER, K. L. Marketing management. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- RAIS, K., SMEJKAL, V. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3051-6.
- SRPOVÁ, J. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4103-1.
- ŠUPŠÁKOVÁ, P. Řízení rizik při poskytování zdravotních služeb: manuál pro praxi. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0062-0.
- VOCHOZKA, M., MULAČ, P. Podniková ekonomika. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

Předběžný termín obhajoby

2021/22 ZS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jan Huml

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 8. 11. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 18. 11. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 21. 11. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Podnikatelský záměr" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské 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 bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Janu Humlovi za ochotu, vstřícnost a cenné rady, které mi pomohly ke zpracování této bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat paní Andree Kovandové za poskytnutí užitečných informací spolu s příležitostí provést podnikatelský plán na konkrétním podniku.

Podnikatelský plán

Abstrakt

Hlavním cílem této bakalářské práce je vypracování podnikatelského plánu na existující subjekt podnikající v oboru zdravotnictví a na základě získaných informací navrhnout podnět ke zlepšení konkurenceschopnosti vybraného podniku. V teoretické části jsou charakterizovány základní pojmy z oboru podnikání a podnikatelského plánu včetně jeho náležitostí. V praktické části je charakteristika vybraného subjektu s vypracovanou vnitřní a vnější analýzou podniku. Na základě získaných informací je sestavena SWOT matice a následně jsou uvedeny návrhy ke zlepšení konkurenceschopnosti vybraného podniku. Pro rozvoj poskytovaných služeb zubní kliniky bylo navrženo založení dětské zubní ordinace. Pomocí kalkulace nákladů a výnosů byly zjištěny vstupní náklady v hodnotě 1 643 738 Kč a po provedení výpočtů byl zjištěn potenciální zisk. Na základě získaných informací bylo navrženo intenzivnější užívání sociální sítě Instagram. Sociální síť Instagram používá v České republice 2 514 000 uživatelů. Používáním této sociální sítě by společnost měla příležitost se více zviditelnit. Závěr práce je zaměřen na možnou realizaci návrhů.

Klíčová slova: podnikatelský plán, podnikání, zubní lékařství, zubní lékař, analýza, marketingová strategie, finanční plán

Business plan

Abstract

The main objective of this bachelor's thesis is to draw up a business plan for an existing entity doing business in the field of health care and, based on the information obtained, to propose an initiative to improve the competitiveness of the selected company. In the theoretical part, the basic concepts of business and business plan, including its requirements, are characterized. In the practical part is the characteristics of the selected entity with an internal and external analysis of the enterprise. Based on the information obtained, the SWOT matrix is compiled and subsequently proposals are presented to improve the competitiveness of the selected company. The establishment of a children's dental surgery was designed to develop the dental clinic services provided. By calculating costs and revenues, the entry cost of 1 643 738 CZK was identified, and potential profit was found after calculations. Based on the information obtained, the intensive use of Instagram's social network was proposed. Instagram's social network uses 2 514 000 users in the Czech Republic. By using this social network, the company should be more visible. The end of the work is focused on possible implementation of proposals.

Keywords: business plan, business, dentistry, dentist, analysis, marketing strategy, financial plan

Obsah

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Úvod..... | 11 |
| 2 | Cíl práce a metodika | 12 |
| 2.1 | Cíl práce | 12 |
| 2.2 | Metodika | 12 |
| 3 | Teoretická část..... | 14 |
| 3.1 | Podnikání..... | 14 |
| 3.1.1 | Podnik | 14 |
| 3.1.2 | Podnikatel..... | 14 |
| 3.1.3 | Podnikání ve zdravotnictví | 16 |
| 3.1.4 | Právní formy poskytování lékařských a zdravotnických služeb v ČR ... | 16 |
| 3.2 | Podnikatelský plán..... | 17 |
| 3.2.1 | Obsah a tvorba podnikatelského plánu | 17 |
| 3.2.2 | Záměr podnikatelského plánu | 19 |
| 3.2.3 | Trh a analýza konkurence | 19 |
| 3.2.4 | Marketingový plán..... | 20 |
| 3.3 | Analýza vnitřního a vnějšího prostředí..... | 23 |
| 3.3.1 | SWOT analýza | 23 |
| 3.4 | Analýza vnějšího prostředí..... | 25 |
| 3.4.1 | PEST analýza (analýza makroprostředí) | 25 |
| 3.4.2 | Porterova analýza konkurenčních sil (analýza mikroprostředí)..... | 26 |
| 3.5 | Finanční plán | 27 |
| 3.5.1 | Výnosy a náklady podniku..... | 28 |
| 3.6 | Rizika podnikání | 29 |
| 3.6.1 | Identifikace rizik..... | 30 |
| 4 | Praktická část | 31 |
| 4.1 | Charakteristika společnosti KissDent s. r. o..... | 31 |
| 4.2 | Vnitřní analýza podniku..... | 33 |
| 4.2.1 | Struktura společnosti..... | 33 |
| 4.3 | Finanční analýza | 34 |
| 4.3.1 | Výnosy..... | 34 |

| | | |
|-------|---|----|
| 4.3.2 | Náklady | 35 |
| 4.3.3 | Měsíční zisk | 37 |
| 4.4 | Marketingový mix společnosti KissDent s. r. o. | 37 |
| 4.5 | Výsledky dotazníku - Stomatologická klinika v Praze | 40 |
| 4.6 | Analýza mikroprostředí společnosti KissDent s. r. o. | 46 |
| 4.6.1 | Dodavatelé | 46 |
| 4.6.2 | Odběratelé | 47 |
| 4.6.3 | Konkurence | 47 |
| 4.7 | SWOT matice společnosti KissDent s. r. o. | 51 |
| 4.7.1 | SWOT matice | 51 |
| 5 | Zhodnocení a doporučení | 52 |
| 5.1.1 | Kalkulace výnosů a nákladů dětské zubní ordinace | 53 |
| 5.2 | Návrh k užívání sociální sítě | 56 |
| 6 | Závěr | 58 |
| 7 | Seznam použitých zdrojů | 60 |

Seznam obrázků

| | | |
|----------------|---|----|
| Obrázek č. 1: | SWOT analýza | 24 |
| Obrázek č. 2: | Logo společnosti KissDent s. r. o. | 31 |
| Obrázek č. 3: | Lokalita společnosti KissDent s. r. o. | 32 |
| Obrázek č. 4: | Místo bydliště | 40 |
| Obrázek č. 5: | Ordinace zubního lékaře v Praze | 41 |
| Obrázek č. 6: | Úvaha o změně zubního lékaře | 41 |
| Obrázek č. 7: | Preference ceny nebo správně odvedené práce | 42 |
| Obrázek č. 8: | Spokojenost se zubním lékařem | 42 |
| Obrázek č. 9: | Návštěva zubního lékaře při změně lokality ordinace | 43 |
| Obrázek č. 10: | Potenciální vzdálenost zubní ordinace | 44 |
| Obrázek č. 11: | Vybavení zubní ordinace | 44 |
| Obrázek č. 12: | Smlouva se zdravotními pojišťovkami | 45 |
| Obrázek č. 13: | Faktory ovlivňující výběr zubního lékaře | 46 |

Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tabulka č. 1: Základní rozdíly mezi jednotlivými obchodními společnostmi | 15 |
| Tabulka č. 2: Ordinační doba..... | 31 |
| Tabulka č. 3: Měsíční příjem společnosti KissDent s. r. o. | 34 |
| Tabulka č. 4: Celkové příjmy po odečtení mzdových nákladů..... | 34 |
| Tabulka č. 5: Přehled měsíčních nákladů | 35 |
| Tabulka č. 6: Měsíční zisk | 37 |
| Tabulka č. 7: Ceník stomatologických výkonů | 39 |
| Tabulka č. 8: Přehled cen zubních klinik na Praze 1 | 48 |
| Tabulka č. 9: SWOT matice společnosti KissDent s. r. o..... | 51 |
| Tabulka č. 10: Vstupní náklady zubní ordinace | 53 |
| Tabulka č. 11: Fixní a variabilní provozní náklady | 54 |
| Tabulka č. 12: Přehled příjmů zubní ordinace | 54 |
| Tabulka č. 13: Měsíční přehled zisku | 55 |

Seznam grafů

| | |
|---|----|
| Graf č. 1: Počet dětí v hlavním městě Praha..... | 52 |
| Graf č. 2: Počet uživatelů Instagramu v České republice v roce 2020 | 56 |

Seznam příloh

| | |
|--|--|
| Příloha č. 1 - Dotazníkové šetření zubní kliniky v Praze | |
|--|--|

1 Úvod

Tato bakalářská práce je zaměřena na podnikatelský plán existujícího subjektu v oboru zdravotnictví. Téma bakalářské práce je vybráno z důvodu působení subjektu ve vybraném sektoru podnikání. Vypracovaný podnikatelský plán může pomoci k rozvoji společnosti.

Podnikatelský plán nebo také „business plan“ je pro podnikatele velmi důležitý. Tento plán není podstatný jen pro podnikatele, ale i pro investory a společníky firmy. Slouží pro lepší přehled finanční oblasti a pro analýzy trhu. Podnikatel po provedení získá informace, které mu ověří, zda jeho plán je vhodný k realizaci.

Podnikání v oboru zdravotnictví je možné, ale musí být splněny veškeré požadavky a legislativní náležitosti, aby se podnik mohl otevřít. V tomto oboru se požaduje mnohem více legislativních náležitostí, než u jiných sektorů podnikání.

V Praze se v dnešní době nachází mnoho zubních ordinací, ale nových pacientů je stále více. Vybraný subjekt je zaměřen jen na preventivní péči svých pacientů. Každá zubní klinika může být zaměřená na jiný sektor podnikání, což je například zaměření na pedostomatologii, stomatochirurgii, parodontologii či zahrnující preventivní péči jako praktický zubní lékař.

Na základě získaných informací a dat z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí a finančního plánu byly navrženy podněty ke zlepšení konkurenceschopnosti daného subjektu.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je vypracovat podnikatelský plán pro firmu z oblasti zdravotnictví a na základě vybraných analýz a získaných informací navrhnout společnosti KissDent s. r. o. podnět ke zlepšení se ve vybraném sektoru podnikání.

2.2 Metodika

Teoretická východiska jsou formulována na základě studia odborné literatury a komparace názorů jednotlivých autorů, kteří se věnují problematice tvorby podnikatelského plánu.

V první části podnikatelského plánu je charakterizována společnost KissDent s. r. o. V další části se nachází vnitřní analýza podniku, kde je popsána struktura společnosti s finanční analýzou měsíčních nákladů a výnosů. Následně byl charakterizován marketingový mix, jehož součástí je produkt, cena, distribuce a komunikace společnosti. Dále bylo vytvořeno dotazníkové šetření, které bylo zaměřené především na potřeby zákazníků ze sektoru podnikání. Dotazníkem byli osloveni lidé starší 18 let, kteří žijí v Praze i mimo Prahu. Poté byly zhodnoceny výsledky z dotazníkového šetření. Pro zhodnocení vnějšího prostředí podniku byly analyzovány jednotlivé vyjednávací síly, tedy dodavatelé, odběratelé a konkurence. Pro analýzu odběratelů společnosti byla použita získaná data z dotazníkového šetření a názory pacientů MDDr. Bacové z portálu „Známý lékař“. Pro vypracování analýzy konkurence byly vybráni konkurenti v daném sektoru podnikání, kteří měli dobré hodnocení na recenzích Google se vzdáleností do 2,5 km od společnosti. Při komparaci konkurentů byly porovnávány jejich poskytované služby, ceník služeb a hodnocení pacientů. Při porovnávání byly nalezeny výhody a nevýhody poskytovaných služeb vybraného subjektu. Ze získaných poznatků z vnitřní a vnější analýzy podniku byla vytvořena SWOT matice, na jejímž základě byly vytvořeny podněty k odstranění slabých stránek společnosti.

Následně byly vytvořeny návrhy ke zlepšení konkurenceschopnosti podniku. Pro rozvoj poskytovaných služeb byl vytvořen návrh pro zavedení dětské zubní ordinace. Tento návrh byl podložen analýzou, která byla vytvořena na základě počtu dětí bydlících v Praze a dětských zubních ordinací. Do analýzy byly zahrnuty děti ve věkovém rozmezí od 2-15 let. Pro proveditelnost návrhu byla vytvořena kalkulace nákladů a výnosů dětské zubní ordinace. Vstupní náklady byly vytvořeny na základě reálných cen a provozní náklady byly vytvořeny pomocí měsíčních nákladů společnosti KissDent s. r. o. Pro propagaci společnosti bylo navrženo intenzivnější užívání sociální sítě Instagram. K realizaci návrhu byla vytvořena analýza a na základě této analýzy byl zjištěn celkový počet instagramových uživatelů v České republice.

3 Teoretická část

3.1 Podnikání

Pojem podnikání je upravováno v České republice občanským zákoníkem. Podnikání je definováno dle nového občanského zákoníku jako: „*Soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.*” (Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník). Prostřednictvím zisku podnik prokazuje svou úspěšnost ve vztahu ke svým vlastníkům nebo zaměstnancům, ale také i k partnerům a ke své konkurenci. Zisk je základem pro tvorbu dalšího technického rozvoje či investic (Vochozka, 2012, str. 34).

Mezi další definice podnikání bych zařadila i jednu z literárního hlediska: „*Podnikání je proces vytváření čehosi jiného, čemuž náleží hodnota prostřednictvím vynakládání potřebného času a úsilí, přebírání dobrovolných finančních, psychologických a společenských rizik a získávání výsledné odměny v podobě peněžního a osobního uspokojení.*” (Hisrich, 1996).

3.1.1 Podnik

Podnikem je každý subjekt, který vykonává hospodářskou činnost bez ohledu na jeho právní formu, je základním prvkem národního hospodářství (Vochozka, 2012, str. 35).

„*Podnikem se pro účely tohoto zákona rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.*” (Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník)

3.1.2 Podnikatel

Podle nového občanského zákoníku je podnikatel definován: „*Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele*“ (Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník § 420).

Podnikatelem dle (Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník) je osoba:

- Zapsaná v obchodním rejstříku
- Podnikající na základě živnostenského oprávnění
- Podnikající na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů

V České republice je možné podnikat dvěma způsoby:

- Fyzická osoba – podnikatel, který musí získat živnostenský list neboli povolení k podnikání v souladu se zákonem č. 455/1991 Sb. Živnostenský zákon
- Právní osoba – objevuje se ve formě veřejné obchodní společnosti, komanditní společnosti, společnosti s ručením omezeným, akciové společnosti, družstva, sdružení, nadace a neziskové organizace (Martinovičová, 2019, str. 21)

Tabulka č. 1: Základní rozdíly mezi jednotlivými obchodními společnostmi

| | Společnost s ručením omezeným | Akciová společnost | Veřejná obchodní společnost | Komanditní společnost |
|-------------------------|---|---|---|--|
| Vznik | Zápis do Obchodního rejstříku | | | |
| Zakladatel | Minimálně jedna osoba | | Minimálně dvě osoby | |
| Základní kapitál | Minimálně 1 Kč | Minimální výše 2 000 000 Kč | Není povinný | Komanditista je povinen vložit vklad, který byl určen spol. smlouvou (minimálně 5 000 Kč) |
| Ručení | Ručí do výše nesplaceného vkladu | Neručí | Ručí za své závazky celým svým majetkem | Komanditista ručí omezeně ve výši svého nesplaceného vkladu a komplementář neomezeně celým svým majetkem |
| Účast na zisku | Dle výše vkladu společníků nebo podle smlouvy | Na základě rozhodnutí valného shromáždění | Rovným dílem nebo podle smlouvy | Rozdělí se na polovinu 50% společnost a 50% komplementáři |

Zdroj: Martinovičová, 2019, str. 20

3.1.3 Podnikání ve zdravotnictví

„Poskytovatelem zdravotních služeb se rozumí fyzická nebo právnická osoba, která má oprávnění k poskytování zdravotních služeb podle tohoto zákona.“ (Zákon 372/2011 Sb., §2).

Zdravotnická zařízení jsou specifická oproti ostatním podnikům z jiné oblasti, i když mají společné vlastnosti ohledně podnikání. Poskytují mnoho služeb, které jsou součástí zdravotní prevence, léčení a diagnostiky. Mezi zdravotnická zařízení patří i společnosti, které se nezabývají léčbou pacientů, ale např. výzkumem v oblasti medicíny nebo registrací léčiv (Synek, 2010, str. 396).

Ve zdravotnictví má reklama omezené možnosti, kterými se musí řídit, jsou zmíněny v etickém kodexu zdravotníků. V etickém kodexu České lékařské komory se můžeme dočíst o jednotlivých možnostech, jsou to například:

- *„Lékař se musí zdržet všech nedůstojných aktivit, které přímo nebo nepřímo znamenají propagaci nebo reklamu jeho osoby nebo lékařské praxe a ve svých důsledcích jsou agitační činnosti, cílenou na rozšíření klientely.“* (Zlámal, 2009, str. 100)
- *„Pokud lékař doporučuje ve své léčebné praxi léky, léčebné prostředky a zdravotní pomůcky, nesmí se řídit komerčními hledisky, ale výhradně svým svědomím a prospěchem pacienta.“* (Zlámal, 2009, str. 100)

3.1.4 Právní formy poskytování lékařských a zdravotnických služeb v ČR

Jakákoliv pracovní činnost na území České republiky by měla mít správnou formu, která bude přípustná podle právních norem. Lékařské či zdravotnické profese můžeme zařadit mezi nejvýznamější skupiny profesí. Lékaři mohou být součástí organizačních složek státu nebo příspěvkových organizací. Příkladem jsou fakultní nemocnice nebo také nestátní zdravotnické zařízení, jenž jsou součástí nemocnice, které jsou zřízeny městy či kraji (Gladkij, 2003, str. 62).

Zaměstnanecký poměr i u těchto profesí má zásadu, že se řídí pomocí pracovněprávních norem, mezi tyto normy patří například zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce (Gladkij, 2003, str. 63).

Lékaři, kteří vykonávají svou činnost samostatně či privátně, patří mezi nejrozšířenější skupinu. Jejich ekonomické výsledky jsou výsledkem jejich schopností, také tam patří jednání s pacienty a především ekonomické znalosti. Mezi tyto nejznámější lékaře můžeme zařadit privátní stomatology, některé praktické lékaře a nebo majitele lékáren (Gladkij, 2003, str. 63).

3.2 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je různě definován a dle Orlíka (2011) je formulován: *„Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů.“* (Srpková, 2011, str. 14).

Na začátku svého podnikatelského plánu, bylo by dobré zjistit nebo spíše ověřit jeho reálnost a životaschopnost. Základním principem podnikatelského plánu je změnit myšlenky podnikání do struktury dokumentu, kde se budou nacházet ty nejdůležitější podnikatelské aktivity, rozpočty a tabulky. Je mnoho důvodů proč si ho sestavit, například zjištění finančních prostředků, také k nalezení společníka firmy a především je používán jako informační dokument pro obchodní partnery či zaměstnance společnosti. Tento plán napomůže podnikateli si ujasnit veškeré finanční prostředky. Například jaký finanční obnos bude potřebovat z cizích nebo vlastních zdrojů pro realizaci projektu (Srpková, 2011, str. 14).

3.2.1 Obsah a tvorba podnikatelského plánu

Podnikatelský plán by měl být vždy na začátku každého podnikatelského nápadu. Obsah tohoto plánu není přesně stanoven. Každý investor nebo banka mají jiné požadavky na jeho strukturu a rozsah. Mnoho investorů dnes z důvodu nedostatku času požaduje, aby se podnikatelský plán zpracovával nejlépe ve formě prezentace, může to být například

v programu MS PowerPoint. Naopak banka může požadovat rozsáhlejší dokumenty s informacemi (Srpová, 2011, str. 14).

Jedna z nejdůležitějších věcí, co by si měl lékař uvědomit je lokalita, kde bude provozovat svou činnost. Měl by mít dostatek pacientů, vzhledem k tomu, jaké služby hodlá poskytovat. Lékař si musí do svého podnikatelského plánu zakalkulovat i určité časové období, než bude jeho kapacita klientely plně využita. Toto časové období obvykle trvá 6 - 24 měsíců, také si musí zakalkulovat veškeré náklady a finanční výnosy (Mazánek, 2014, str. 529).

Z ekonomického hlediska lékařské praxe jsou takzvané minutové náklady a fixní náklady přepočtené na jednotku velmi důležité. Lékař nesmí mít zbytečně velké fixní náklady, musí umět využívat praxi po co největší možnou dobu. Nejlepší by bylo, kdyby efektivně zaplnil tento čas pacienty, které by ošetřoval v nejkratším čase (Mazánek, 2014, str. 529).

Základní body podnikatelského záměru dle Srpové (2011):

- Titulní strana
- Shrnutí
- Profesní a osobní údaje o vlastnících firmy
- Popis podniku
- Popis podnikatelské příležitosti
- Popis výrobků a služeb
- Zajištění potřebných vstupů a dodavatelů
- Časový harmonogram
- Konkurence
- Marketing
- Stanovení ceny
- Personální zdroje
- Finanční plán
- Rizika projektu

Každý rok by se měl tento plán kontrolovat a aktualizovat, aby bylo vidět zda se plány realizují anebo nenastala žádná změna. Podnikatelský plán je proto označován jako „živý dokument“ (Jobszcz, 2013).

3.2.2 Záměr podnikatelského plánu

Každý dokument má vždy na začátku titulní stranu, kde jsou uvedeny důležité informace o firmě včetně podnikatelského plánu. Je tam uveden obchodní název a logo firmy, název plánu a jsou zde vypsaná veškerá důležitá jména, která se na projektu budou podílet například: jméno autora, klíčové osoby a zakladatelé. Na titulní straně nesmí chybět datum založení podnikatelského plánu (Srpová, 2011, str. 15).

Doporučuje se sepsat na titulní stránku i prohlášení, které zní takto: *„Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoliv způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora.“* (Srpová, 2011, str. 15)

3.2.3 Trh a analýza konkurence

Mezi důležitou část podnikatelského plánu patří právě analýza konkurence. Společnost se tím může zaměřit na své přímé a nepřímé konkurenty, nebo také na potencionální konkurenty ve svém oboru podnikání. Na trhu se objevují i firmy, které si myslí, že není zapotřebí sledovat konkurenci. Opakem jsou firmy, které sledují konkurenty a mají dobrý přehled, díky kterému mohou reagovat jako konkurenti. Slouží převážně k pochopení konkurenčních výhod a nevýhod, také pro sledování reakce konkurentů na různé marketingové strategie (Blažková, 2007, str. 61).

V podnikatelském plánu by se měly uvést i informace o cílovém či celkovém trhu. K tomu by mělo být přesně určeno, co je to celkový trh, a na který cílový trh se v rámci celkového trhu společnost bude chtít zaměřit. Součástí celkového trhu jsou všechny myslitelné možnosti, za kterých se dá využít daný výrobek či poskytující služba. Podnikatel se svým výrobkem nebo službou může na trhu uspět jen tehdy, pokud dokáže vyhovět konkrétním potřebám svých zákazníků. Není to však prioritou a někdy se to i podnikatelům nevyplácí přizpůsobovat svůj výrobek každému zákazníkovi (Srpová, 2011, str. 20).

Trh se segmentuje podle oblastí použití, podle požadavků zákazníků na cenu a jakost a dále podle oborů a regionů. Tato kritéria uplatní podnikatel tehdy, zda mu pomohou určit skupinu klientů se stejnými či podobnými potřebami a s totožným nákupním chováním. Cílový trh by měl ale na druhou stranu umožňovat ziskové podnikání. Z těchto nalezených segmentů si podnikatel vybere jen ty nejdůležitější či nejzajímavější. Tyto segmenty jsou obsahem cílového trhu. Musí se zaměřit zejména na některé segmenty, především ty, které v budoucnu slibují největší zisk (Srpková, 2011, str. 20).

Analýza konkurence musí začínat její identifikací. Při určování toho, kdo je a kdo není konkurence, firmy často chybují. Svoji konkurenci definují totiž relativně úzce (Karlíček, 2013, str. 47).

Mnoho autorů podnikatelského plánu si myslí, že v jejich daném úseku není žádná konkurence. Jsou to především tvůrci, kteří přicházejí na trh s novým výrobkem či službou. Často se stává, že se o konkurenci vůbec neví, proto by měl podnikatel při zpracovávání tohoto plánu vždy provést důkladnou analýzu konkurence (Srpková, 2011, str. 21).

Jako první by se měli určit firmy, které představují konkurenci. Patří tam firmy, které působí na stejných cílových trzích a prodávají ty samé nebo podobné produkty. Označují se jako „skuteční konkurenti“. Dále tady pak může být konkurence, se kterou se musí vždy počítat, neexistuje hned ale může se ukázat v budoucnu, označuje se jako „potenciální konkurence“ (Srpková, 2011, str. 21).

3.2.4 Marketingový plán

Marketing i prodej jsou pro firmu velmi důležitý, mají velký vliv na to jaký úspěch bude mít podnik v budoucnu. Vždy je dobré přesvědčit čtenáře podnikatelského plánu, že podnikatel disponuje dobrou marketingovou a obchodní strategií. Marketingová strategie se zejména zajímá o tři okruhy problémů a jsou to například: výběr cílového trhu, určení tržní pozice produktu a rozhodnutí o marketingovém mixu (Srpková, 2011, str. 22).

Společnost pro svou strategii na trhu potřebuje správně vybrat produkt, který bude odpovídat vybranému segmentu trhu. Nemůže se věnovat jen samotnému produktu, patří k tomu i další různé atributy, které jsou pro úspěch důležité. Segment trhu nemůže obsahovat jen vybraný produkt, ale i jeho stanovenou cenu, distribuci a způsob zviditelnění. Je to velmi

důležité pro budoucí zákazníky. Všechny tyto zmíněné aspekty jsou součástí marketingového mixu (Zlámal, 2009, str. 59).

➤ **Produkt**

Je tím označován produkt nebo služba, kterou firma chce poskytovat. Měl by mít největší pozornost ohledně marketingového mixu, protože je základem nabídky na trhu, jehož úkolem je uspokojování potřeb klientů a z toho důvodu je produkt jádrem marketingu každé firmy (Srpková, 2011, str. 23).

Produkt je také definován jako: „*Produkt není pouze hmotný předmět či nehmotná služba. Spolu s vlastním produktem jsou spjaty i další komponenty, pod kterými rozumíme například záruky, image, kvalitu a design.*” (Zlámal, 2009, str. 60)

U malých firem, které nemají dostatek finančních prostředků, je design velmi důležitý. Produkt se zajímavým designem může upoutat pozornost více klientů, aniž by firma musela investovat do marketingové komunikace (Karlíček, 2013, str. 154).

➤ **Cena**

Správné stanovení ceny, je pro firmu velmi důležité, už jen kvůli existenčnímu významu. Na první pohled se může jevit cenotvorba jako velmi jednoduchá věc, ačkoliv tomu tak není (Karlíček, 2013, str. 171).

Při stanovení ceny produktu se určuje pozice firmy v hierarchii spotřebitelů, u kterých je ovlivněno nákupní rozhodování a zároveň se také tím určuje konkurenční pozice. Mezi základní faktory, na které firma musí brát zřetel, patří: náklady, poptávka, konkurence a fáze životního cyklu produktu (Srpková, 2011, str. 24).

Zákazníci používají pro svoji orientaci mezi cenami produktů tzv. „referenční ceny”, jsou to ceny, které si zákazníci pamatují z předchozích nákupů a podle nich srovnávají ceny dalších produktů v dané kategorii (Karlíček, 2013, str. 173).

Cena není pouze peněžní vyjádření produktu nebo poskytované služby. Ve zdravotnictví se neuplatňuje u veškerých produktů tržní princip. Ve zdravotnictví je většina cen fixně určená a tím nepodléhají tržnímu mechanismu nabídky a poptávky (Zlámal, 2009, str. 60).

➤ **Distribuce**

Dostupnost je jeden ze způsobů, kterým se produkt dostává ke svým zákazníkům. Celková hodnota, kterou firma nabízí svému zákazníkovi a s nimiž může produkt získat jsou jednoduchost, rychlost a pohodlí (Karlíček, 2013, str. 210).

V podnikatelském plánu je důležité vysvětlit prodejní strategii a vylíčit použití jednotlivých distribučních cest. Společnost si musí odpovědět na důležité otázky, podle kterých se bude řídit. Zda bude prodej probíhat přímo k zákazníkům, toto je vhodný v případě drahých produktů nebo odběru ve velkém množství. Také si musí odpovědět na otázku, jestli budou používat i mezičlánky, zda to budou velkoobchody a nebo jen zásobování v maloobchodním režimu (Srpová, 2011, str. 25).

Nejvíce podstatné pro firmu je vhodné umístění prodejny nebo provozovny, může to pro ni být velkou výhodou. Nedostatečná dostupnost bývá nevýhodou a směřuje to až k likvidaci. V některých případech je dostupnost hlavním důvodem, proč se zákazník poptává po produktu. Neměří se jen na metry, ale jedná se spíše o to, do jaké míry produkt odpovídá potřebám zákazníků (Karlíček, 2013, str. 210).

Z hlediska zdravotnictví je distribuce nástroj, který pro společnosti znamená určitou dostupnost zdravotní péče a dalších činností spojených s logistikou a dopravou (Zlámal, 2009, str. 60).

➤ **Marketingová komunikace**

Nejviditelnější složkou marketingového mixu bývá komunikace. Mezi složky komunikačního mixu patří reklama, podpora prodeje, public relations, osobní prodej a přímý marketing (Srpová, 2011, str. 26).

- **Reklama:** Je to nejviditelnější komunikační nástroj marketingové komunikace, a proto mnoho společností investuje své rozpočty do reklamy. Reklamu můžeme definovat mnoha způsoby například jako: „*placenou neosobní komunikaci zadavatele vůči specifické cílové skupině prostřednictvím různých médií*” (Karlíček, 2009, str. 67).
- **Podpora prodeje:** Realizuje se u konečných spotřebitelů i obchodních zprostředkovatelů. Firmy, které podporují prodej u orientovaných spotřebitelů jsou např.: kupónový prodej, vzorky zdarma a věrnostní programy (Srpová, 2011, str. 26).

- **Osobní prodej:** Nejefektivnější formou komunikace bývá osobní prodej, ale také jde o komunikaci, která je finančně nejnáročnější. Zákazníci se získávají pomocí přímého dialogu mezi nabízejícím a kupujícím. Tento způsob se využívá při obchodování s firmami a při prodeji produktů, které jsou finančně náročné a jsou rizikové. Osobní prodej může být zformulován jako obchodní setkání, veletrhy a výstavy (Srpková, 2011, str. 27).
- **Public relations:** Tento význam, můžeme chápat v širším významu, není to jenom vztah k potenciaálním existujícím spotřebitelům ale i vztah ke všem tržním subjektům a zájmovým skupinám firmy, jenž jsou například zaměstnanci, média a státní orgány (Srpková, 2011, str. 27). Bývá také definován jako: „*Dialog organizace se skupinami, které rozhodují o úspěchu či neúspěchu organizace.*” (Karlíček, 2009, str. 133).

3.3 Analýza vnitřního a vnějšího prostředí

3.3.1 SWOT analýza

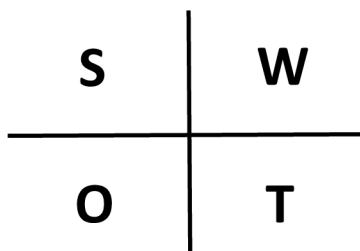
SWOT analýza je pro podnikatele nejčastěji používaný nástroj pro sledování vnějšího a vnitřního marketingového prostředí. Díky této analýze, může podnik získat postup, který identifikuje význam faktorů z hlediska silných a slabých stránek ze zkoumané oblasti budoucího podniku. Součástí jsou i příležitosti a hrozby, kterým bude podnik vystaven (Koráb, 2007, str. 48).

SWOT analýza je odvozena z anglických slov, kterými jsou:

- Strengths – S (silné stránky podniku)
- Weaknesses – W (slabé stránky podniku)
- Opportunities – O (příležitosti podniku)
- Threats – T (hrozby nebo také rizika podniku)

SWOT analýza pro podnikatele znamená zjištění, uspořádání a zejména vyhodnocení těchto základních faktorů, které jsou znázorněny pomocí přehledné tabulky. Používá se zejména ve fázi deskripce mikroprostředí (Zlámal, 2009, str. 54).

Obrázek č. 1: SWOT analýza



Zdroj: Zlámal, 2009, str. 54

- **Silné stránky:** Pokud má firma více silných stránek, tím je to pro ni lepší. Mezi silnou stránku podniku patří například kvalifikovaná pracovní síla či její servis a zkušený management, který je lepší než u konkurence (Srpková, 2011, str. 31).
- **Slabé stránky:** Pro podnik je nejlepší, když počítá s některými slabými stránkami, je to poté lepší i při hledání investorů. Mezi slabé stránky podniku můžeme řadit například nedostatek zkušeností v oblasti marketingu či oblasti podnikání, kapitálovou sílu a zejména cenovou politiku. Pokud se objevuje slabá stránka v podniku, měla by se po nějaké době změnit na pozitivní stránku, to je ukazatel toho, že je podnik schopný se zamyslet nad svými slabými stránkami a umí s nimi pracovat (Srpková, 2011, str. 31).
- **Hrozby a příležitosti:** Jsou to pro podnikatele externí vlivy, které nemůže nijak ovlivnit, jedinečně přizpůsobit tak svůj záměr neboli chování svého podniku. Mezi tyto vlivy patří například situace na trhu, zda se na trhu objevuje slabá nebo silná konkurence (Koráb, 2007, str. 48).

Analýza hrozeb a příležitostí je zaměřena především na okolí podnikající firmy, kde se snaží poukázat na příležitosti, které firmě mohou přinést v budoucnu výhody na trhu a současně chce, aby se podnikající osoby zamysleli nad problémy, se kterými budou v budoucnu muset pracovat. Na příležitosti by se mělo koukat spíše z hlediska atraktivnosti na trhu a zda je zde pravděpodobnost úspěchu, narozdíl od hrozeb, na které by se mělo přihlížet z hlediska závažnosti a zda je pravděpodobnost, že tato hrozba nastane (Srpková, 2011, str. 31).

Cílem firmy po vypracování SWOT analýzy by mělo být omezení svých slabých stránek a zaměřit se spíše na své silné stránky, využívat příležitosti a předvídat dané hrozby,

které se mohou na trhu objevit. Pokud se tím firma bude řídit, měla by dosáhnout své konkurenční výhody nad ostatními firmami (Kozel, 2006, str. 39).

Nevýhodou této analýzy může být to, že je statická a příliš subjektivní. Mezi podnikateli je oblíbená ale pro tvorbu některých strategických marketingových dokumentů. Není doporučována, není pro ně lépe řečeno podstatná (Jakubíková, 2008, str. 103).

3.4 Analýza vnějšího prostředí

3.4.1 PEST analýza (analýza makroprostředí)

„Cílem této analýzy je popsat prostředí, ve kterém se firma pohybuje, ale nemůže jej ovlivnit. I když toto prostředí není firma schopna ovlivnit, může realizovat opatření, díky kterým využije příležitosti nebo minimalizuje rizika spojená s daným prostředím.“ (Váchal, 2013, str. 667)

Vlivy této analýzy jsou rozděleny do čtyř základních skupin a podle začínajících písmen těchto skupin je odvozena skratka pro PEST analýzu. Tyto skupiny různě ovlivňují chod podniku. Pro každý podnik v různé situaci je důležitost jednotlivých faktorů odlišná (Sedláčková, 2006, str. 16).

Mezi ovlivňující faktory této analýzy patří:

- P – politicko-právní faktory
- E – ekonomické faktory
- S – sociálně-kulturní faktory
- T – technologické faktory

Politicko-právní faktory: Poukazuje se na to, zda je v oblasti podnikání stabilita (Sedláčková, 2006, str. 16).

Ekonomické faktory: Ekonomická situace neboli hospodaření v dané oblasti. Indikátory, které mají vliv na každý podnik jsou např. Míra ekonomického růstu a nebo míra inflace či daňová politika (Sedláčková, 2006, str. 17).

Sociálně kulturní faktory: Jsou spojeny s vlivy k postoji životu lidí, snaží se například přizpůsobovat se různým věkovým kategoriím.

Technologické faktory: Zaměřují se na různé trendy a informují podnik v případě nových technických a technologických změn na trhu (Sedláčková, 2006, str. 18).

3.4.2 Porterova analýza konkurenčních sil (analýza mikroprostředí)

Jde o analýzu, kde firma zkoumá veškeré konkurenty svého podniku, ať už existující nebo nově objevené na trhu v oblasti podnikání. S tímto modelem analýzy lze pracovat a zkoumat chování konkurence a bariéry pro vstup na konkurenční prostředí. Pro zpracování podnikatelského plánu stačí jen několik oblastí, ve kterých je potřeba zkoumat hrozby (Koráb, 2007, str. 50).

„Slouží ke zmapování faktorů, které ovlivňují vyjednávací pozici firmy v odvětví a je dobře využitelný pro analýzu marketingu” (Hanzelková, 2009, str. 109)

Mezi oblasti Porterovy analýzy konkurenčních sil patří:

- **Dodavatelé:** Jsou pro firmy důležitou vazbou pro poskytování zdrojů, které společnost pro své podnikání potřebuje. Zdroje slouží například pro výrobu zboží či poskytování služeb. Velké množství dodavatelů na trhu může ovlivnit celkový marketing (Kotler, 2007, str. 131).
- **Odběratelé:** Společnosti věnují hlavní pozornost na zákazníky, kterým se snaží splnit jejich požadavky a potřeby. Plní to především za současnosti svých cílů, kterých chce za dané období dosáhnout, může to být např. zisk a image (Kozel, 2006, str. 33).
- **Substituty:** Jsou snadno přehlednutelné, proto pro podnikatele představují velké riziko v podnikání. Naplňují podobné potřeby jako produkty firmy, ale přesto se od nich liší (Kozel, 2006, str. 31).
- **Konkurenti vstupující do odvětví:** Pokud jsou v odvětví podnikání vysoké vstupní i výstupní bariéry, je to pro podnikatele dobré a mohou mít potencionální zisk, ale pokud firma neuspěje, může to pro ni znamenat riziko náročných bariér výstupu (Kozel, 2006, str. 31).
- **Stálá konkurence:** Pokud se na trhu objevují silní nebo až agresivní konkurenti vede to k nízké atraktivitě trhu. Firma nemůže využívat stále své výrobní kapacity a poté

jsou i fixní náklady vysoké, což vede k cenovým válkám v oblasti podnikání (Kozel, 2006, str. 31).

3.5 Finanční plán

Finanční plán přenáší veškeré části podnikatelského plánu do peněžního toku nebo lépe řečeno do číselné podoby. Úkolem tohoto plánu je svými výstupy prokázat z ekonomického hlediska reálnost podnikatelského plánu. Mezi hlavní výstupy finančního plánu patří například plán nákladů, výnosů, výkaz zisků a ztrát, rozvaha a zejména finanční analýza (Srpová, 2011, str. 28).

Stává se nejdůležitější součástí představ a tužeb vlastníků podniků nebo jeho managementu s realitou. Reálnost podnikatelského plánu může vést až k přesvědčení investorů o jeho výnosu (Koráb, 2007, str. 127).

Ve finančním plánu by měly být zahrnuty veškeré zdroje financování, které firma chce použít v daném období a u podnikatelských činností by mělo být poté uvedeno, z jakých finančních prostředků jsou financovány. Struktura plánu je obvykle sestavena z plánu investic a z plánování výnosů a nákladů, které jsou vyplývající z činností firem. V plánu investic jsou určeny veškeré investiční činnosti a zdroje, které je mohou zabezpečit. Mezi nejvíce používané zdroje patří například vlastní zdroje, úvěry či leasing (Veber, 2012, str. 153).

- **Vlastní zdroje financování:** Představují vlastní kapitál, který je tvořen výší vkladů vlastníka do podnikání. Vlastní kapitál se stává pro podnikatele trvalým a i dlouhodobým zdrojem financování
- **Cizí zdroje financování:** Tento zdroj financování tvoří výši závazků vůči dalším osobám, které nejsou součástí podniku, ale na podnikání se mimo jiné podílejí. Jsou to především osoby, které podniku zapůjčili zdroje financování na nějakou stanovenou dobu. Mezi nejvýznamější cizí zdroje patří banky, investoři, stát a dodavatelé (Koráb, 2007, str. 131).

Podnikatelé si při založení nové společnosti musí uvědomit jaké finanční prostředky budou potřebovat pro založení firmy, také na pořízení dlouhodobého majetku, oběžného majetku a hlavně na zahájení podnikatelské činnosti, než podnikatelé obdrží první tržby

za svou podnikatelskou činnost. Musí být uhrazeny důležité poplatky, jako jsou např. nájem, mzdy zaměstnanců, energie a hlavně nakoupené zboží či materiál (Srpková, 2011, str. 28).

3.5.1 Výnosy a náklady podniku

Výnosy znamenají pro podnikatele výsledky podnikání, které jsou vyjádřeny v penězích za určité období. Výkony jsou další typickou položkou, která charakterizuje výsledek činnosti podniku a je tvořena tržbami a dalšími významnými položkami (Koráb, 2007, str. 132).

Hlavní příklady výnosů:

- Tržby za prodej výrobků a služeb
- Změna stavu zásob vlastní výroby
- Aktivace (výroba hmotného investičního majetku ve firmě)
- Finanční výnosy (nákup a prodej produktů kapitálového trhu)
- Mimořádné výnosy

Jestliže firma vede podvojný účetnictví, musí brát v potaz, že neví zda byly tržby skutečně uhrazeny, proto je dobré pro podnikatele rozlišovat výnosy a příjmy. Příjmy představují peněžní částku, kterou firmy získaly prostřednictvím svých prodaných výrobků nebo služeb (Srpková, 2011, str. 28).

Náklady je možné charakterizovat jako spotřebu věcných prostředků a práce, která je vyjádřena zejména v peněžních jednotkách. Pro firmu je to částka, která poukazuje kolik peněz se má vynaložit na to, aby získala výnos. Je to hlavní ukazatel pro úroveň ekonomické efektivnosti podniku. Pro eliminaci nebo snížení nákladů potřebuje podnik znalost jejich výše a místa vzniku (Gladkij, 2003, str. 139).

„Každá zdravotnická instituce, i jednotlivý provozovatel, lékař, podnikatel či velká nemocnice, má na jedné straně určité vstupy (inputy). Musí mít k dispozici technické zázemí, přístroje, stroje, budovy, dostatečný počet zaměstnanců, peníze, materiál, léky a suroviny.“
(Gladkij, 2003, str. 138)

Pokud z této obecné roviny rozboru přejdeme k praktické mikroekonomické aplikaci, můžeme říct, že tyto instituce lze označit jako firmy.

Náklady se dělí podle:

- **Druhu** – (materiálové náklady, mzdové náklady, finanční náklady a odpisy)
- **Účelu** – (náklady přímé a nepřímé) pro přímé náklady je typické, že se dají přímo stanovit na kalkulační jednici, tento způsob se objevuje u materiálů či mezd zaměstnanců. U nepřímých nákladů nelze přímo stanovit na kalkulační jednici.
- **Činností** – tímto způsobem jsou rozděleny i výnosy v účetním výkazu (provozní, finanční a mimořádné)
- **Závislosti na změnách objemu výroby** – (variabilní a fixní náklady) u fixních nákladů se nikdy nemění výše v závislosti na objemu činnosti (Srpková, 2011, str. 29)

Fixní náklady jsou pro některé firmy významnou složkou nákladů, které pro ně mohou představovat možné úspory. V nemocnicích je to kolem 75 % celkových nákladů. Jsou to náklady, které jsou pro nemocnici stálé a jsou spojené s udržením například počtu lůžek a přístrojového vybavení. Patří k tomu i náklady, které jsou spojené se zaměstnanci. Pro rozhodování managementu jsou důležité tyto fixní náklady a jejich faktory skoku (Gladkij, 2003, str. 140).

Podnikatelé si musejí dát pozor na to, že výdaje a náklady nejsou totožné. Výdaj představuje peněžní úbytek prostředků firmy, nestává se automaticky hodnotou. Stane se nákladem při bezprostředním vstoupení do poskytované služby či prodávaného výrobku (Srpková, 2011, str. 29).

Výsledek hospodaření znamená zisk a nebo ztrátu, je to především rozdíl výnosů a nákladů. Je to nejdůležitější ukazatel pro hodnocení výkonnosti podniku. Pro účely řízení podniku nebude stačit jen sledovat náklady a výnosy ve výkazu zisků a ztrát, jsou potřeba i další informace, které jsou k řízení podniku důležité (Koráb, 2007, str. 132).

3.6 Rizika podnikání

Riziko se stává vždy součástí podnikání, i když si to moc podnikatelé nechtějí připustit. Jsou různé zdroje, kterými se dají rizika sledovat a poté jednotlivě zpracovávat. Na začátku podnikání by se každá firma měla připravit na tyto kritické situace. Měla by zavést opatření, které by rizika zminimalizovali (Drážilová, 2019, str. 235).

3.6.1 Identifikace rizik

Prvním krokem při identifikaci rizik je určení segmentu objektu a poté jaké zdroje ho mohou ohrožovat. Mezi tyto zdroje patří například lidské nebo přírodní zdroje, pokud budeme mluvit o lidských zdrojích můžeme říct, že zdrojem rizika může být jejich činnost a nečinnost. Mezi přírodní rizika můžeme zařadit například nejružnější přírodní katastrofy (Vochozka, 2012, str. 440).

Analýza rizik umožňuje podnikatelům ukázat dva pohledy na podnikatelský plán. Může se zpracovávat pomocí expertního hodnocení nebo analýzou citlivosti. Analýza citlivosti má za úkol zjistit citlivost hospodářského výsledku firmy. Mezi nejzákladnější faktory, které jsou sledovány patří poptávka, tržní cena produktů a změny veškerých nákladů (Srpková, 2011, str. 32).

Snížení rizik v podnikání

Pokud firma identifikovala veškerá rizika, poté by měla navrhnout opatření, která je pomohou snížit. Mezi opatření, které nám napomáhají snížit rizika patří:

- **Diverzifikace:** rozdělit veškeré výrobky do sortimentu, aby se mohlo lépe určit a zabezpečit to, aby snížení po jednom výrobku nevyvolalo snížení po dalších výrobcích, ale vykompenzovalo se to zvýšením poptávky po dalších produktech
- **Dělení rizika:** principem tohoto způsobu je, že rozděluje riziko na dva nebo někdy i na více účastníků, kteří byli součástí při realizaci plánu (Srpková, 2011, str. 32)

4 Praktická část

4.1 Charakteristika společnosti KissDent s. r. o.

Společnost KissDent s. r. o. byla založena v roce 2015 s předmětem podnikání zubní lékařství neboli poskytování zdravotních služeb. Jako právní forma podnikání byla vybrána společnost s ručením omezeným. Zubní kliniku tvoří dvě zubní ordinace, které jsou vybaveny moderními přístroji pro poskytování služeb (KissDent s. r. o., 2020).

Obrázek č. 2: Logo společnosti KissDent s. r. o.



Zdroj: KissDent s. r. o., 2020

V Praze v dnešní době existuje mnoho zubních ordinací, ale nových pacientů je stále více. Konkurence v tomto oboru je velká, proto jsou ceny zubní kliniky vytvořeny na základě potřeb zákazníků a lokality umístění.

Ordinační doba vybrané společnosti je přizpůsobena lidem, aby si mohli dojít dopoledne před prací nebo i odpoledne, tak aby to stíhali ze své práce.

Tabulka č. 2: Ordinační doba

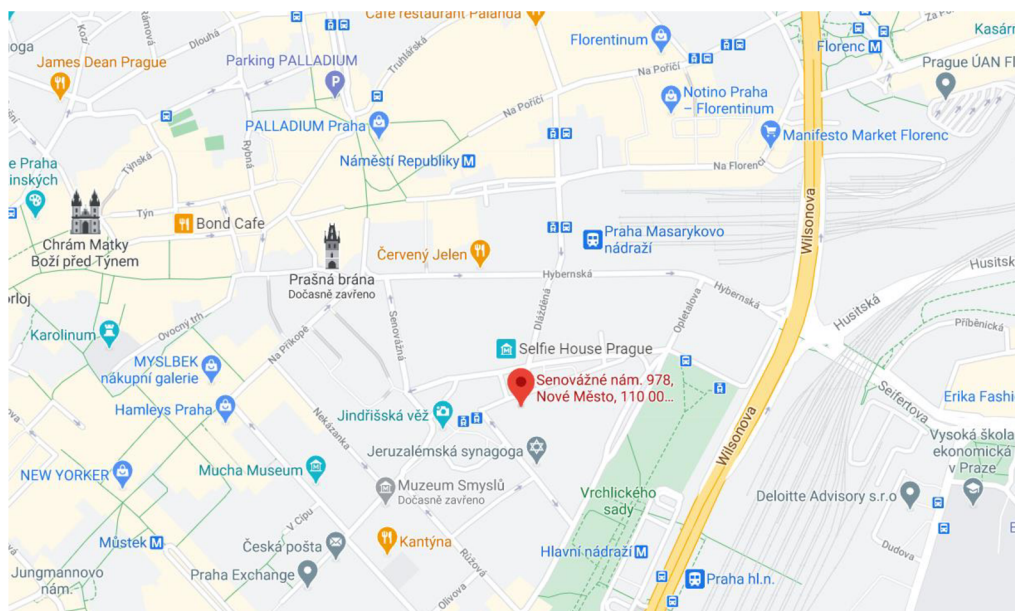
| Ordinační doba | |
|----------------|---------------|
| Pondělí | 08:00 – 17:00 |
| Úterý | 08:00 – 17:00 |
| Středa | 08:00 – 17:00 |
| Čtvrtek | 08:00 – 15:00 |
| Pátek | 08:00 – 14:00 |

Zdroj: KissDent s. r. o., 2020

Jako sídlo společnosti byla vybrána lokalita, která se nachází na Senovážném náměstí 978/23 na Praze 1, kde můžeme v blízkosti najít Hlavní nádraží a zastávku metra „Hlavní nádraží“. Ve vybrané lokalitě je dobrá dostupnost i z hlediska tramvajové dopravy. Nevýhodou pro řidiče automobilů může být nedostatek parkovacích míst u budovy zubní kliniky, ale pacienti mají možnost parkovat například v obchodním centru Palladium či v obchodním domě Kotva.

V okolí je mnoho různých restaurací a obchodů, nachází se zde obchodní centrum Palladium a různé památky, které lákají cizince do této části Prahy. Vedle vchodu je malá kavárna, kde mnoho lidí tráví svůj čas a prochází kolem cedule s označením zubní kliniky KissDent s. r. o.

Obrázek č. 3: Lokalita společnosti KissDent s. r. o.



Zdroj: Mapy.cz

➤ **Spolupráce se zdravotními pojišťovkami**

Zubní klinika spolupracuje s několika zdravotními pojišťovkami, což může být výhodou, pro pacienty při hledání nového zubního lékaře. Spolupracuje například s Všeobecnou zdravotní pojišťovnou, Vojenskou zdravotní pojišťovnou ČR, Oborovou zdravotní pojišťovnou, Zdravotní pojišťovnou ministerstva vnitra ČR a s Českou průmyslovou zdravotní pojišťovnou.

Pojišťovny u společnosti KissDent s. r. o. hradí svým zákazníkům služby, jako jsou například preventivní prohlídky, RTG io a amalgámové plomby.

4.2 Vnitřní analýza podniku

4.2.1 Struktura společnosti

Současným jednatelem a společníkem zubní kliniky je Andrea Kovandová, která zastává funkci ve vedení společnosti. Hlavní náplní je zajišťování administrativních služeb a marketingu společnosti KissDent s. r. o. Součástí pracovní náplně je také zajištění personální a technické stránky zubních ordinací.

Zubní klinika zaměstnává zubní lékařky, kterými jsou paní MDDr. Koporová, MDDr. Bacová a MUDr. Denisa Slachová. Zubní lékařka Slachová je zaměstnaná na základě dohody o pracovní činnosti. Smlouva je stanovena na 8 h/týden. Důvodem této dohody je pokročilý věk zubní lékařky. MDDr. Koporová a MDDr. Bacová se starají o své zubní ordinace, o které se střídají s paní Slachovou dle dohody. Hlavní náplní zubních lékařek je zajištění preventivní prohlídky, péče o ústa pacientů a chod zubní ordinace. Mezi zaměstnance společnosti patří i zubní sestry. Společnost zaměstnává dvě sestry, kterými jsou Alena Ronquillo a Naděžda Dlabajová. tyto sestry asistují u paní Koporové a paní Bacové. Hlavním úkolem zubních sester je vedení zdravotní evidence pacientů, příprava materiálu a asistence při ošetření ústní dutiny.

4.3 Finanční analýza

4.3.1 Výnosy

Tabulka č. 3: Měsíční příjem společnosti KissDent s. r. o.

| Příjmy a formy úhrad pacientů | | | | | |
|-------------------------------|------------|----------------|------------|------------|-------------------|
| Zubní lékařky | HOTOVOST | PLATEBNÍ KARTA | POJIŠŤOVNA | POHOTOVOST | CELKEM |
| Zaměstnanec 1 | 138 310 Kč | 226 190 Kč | 150 501 Kč | 2 500 Kč | 517 501 Kč |
| Zaměstnanec 2 | | | 8 000 Kč | | 8 000 Kč |
| Zaměstnanec 3 | 36 100 Kč | 111 515 Kč | 99 063 Kč | 5 000 Kč | 251 678 Kč |
| | | | | | 777 179 Kč |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě měsíčního příjmu společnosti

Z přehledu (tabulka č. 3) lze vidět měsíční příjem zubní kliniky KissDent s. r. o., kde zaměstnanec 1 vytváří společnosti největší příjmy. Je to velmi zkušený zubní lékař a v tomto oboru působí mnohem déle než zaměstnanec 3. Zaměstnanec 3 začal pracovat pod zubní klinikou v roce 2020, tudíž nemá mnoho pacientů. Lze vidět, že měsíční příjem je o polovinu menší než zaměstnance 1. Zaměstnanec 2 pracuje na dohodu o pracovní činnosti (8 h/týden), proto vykazuje nejmenší příjem. Celkový měsíční příjem zubní kliniky činí 777 179 Kč.

Tabulka č. 4: Celkové příjmy po odečtení mzdových nákladů

| Zubní lékařky | Měsíční příjem | Celkem |
|---------------|----------------|----------------------|
| Zaměstnanec 1 | 517 501 Kč | 260 853,50 Kč |
| Zaměstnanec 2 | 8 000 Kč | -12 216 Kč |
| Zaměstnanec 3 | 251 678 Kč | 184 336 Kč |
| | | 432 973,50 Kč |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě měsíčního příjmu společnosti

Ze souhrnu celkových příjmů (tabulka č. 4) lze vidět, že na celkových příjmech zubní kliniky se nejvíce podílí zaměstnanec 1. Jeho příjmy tvoří 60 % z celkových příjmů. Příjem zaměstnance 2 tvoří 43 % tedy 184 336 Kč z celkových příjmů.

Po odečtení mzdových nákladů se příjmy pro kliniku zaměstnance 2 nacházejí v záporných číslech. Příjem je tedy – 12 216 Kč. Tyto záporná čísla mohou vznikat z důvodů nedostatečného množství odpracovaných hodin nebo malého počtu pacientů.

4.3.2 Náklady

Tabulka č. 5: Přehled měsíčních nákladů

| Položky nákladů | Měsíční náklady Bocová | Roční náklady | Položky nákladů | Měsíční náklady Koporová | Roční náklady |
|------------------------------------|------------------------|---------------|-----------------------------|--------------------------|-------------------|
| Fixní provozní náklady | | | | | |
| Nájem ordinace | 15 934 Kč | 191 208 Kč | Nájem ordinace | 15 156 Kč | 181 872 Kč |
| Telefon | 419 Kč | 5 028 Kč | Telefon | 405 Kč | 4 860 Kč |
| Internet | 279 Kč | 3 348 Kč | Internet | 279 Kč | 3 348 Kč |
| Mobil | 490 Kč | 5 880 Kč | Mobil | 490 Kč | 5 880 Kč |
| Známý lékař | 1 676 Kč | 20 112 Kč | OPG | 2 100 Kč | 25 200 Kč |
| OPG | 2 100 Kč | 25 200 Kč | Revize sterilizátoru | 1 676 Kč | 1 676 Kč |
| Revize sterilizátoru | 1 930 Kč | 1 930 Kč | BTK sterilizátoru | 1 271 Kč | |
| BTK sterilizátoru | 1 271 Kč | | | | |
| Prádelna | 466 Kč | 5 592 Kč | | | |
| Variabilní provozní náklady | | | | | |
| Interdent | 10 067 Kč | | Fenix | 11 000 Kč | |
| Curadent | 1 465 Kč | | Ustenky | 3 683 Kč | |
| MED + | 12 255 Kč | | MED + | 21 062 Kč | |
| Lékárna | 258 Kč | | Ostatní | 3 201 Kč | |
| Ustenky | 3 683 Kč | | Celkem | 60 323 Kč | 222 836 Kč |
| Ostatní | 6 213 Kč | | Úvěr 1 | 10 000 Kč | |

| | | | | |
|---------------|------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|
| Celkem | 58 506 Kč | 258 298 Kč | Úvěr 2 | 15 000 Kč |
| | | | T – mobile | 2 865 Kč |
| | | | Nábytek | 15 167 Kč |
| | | | Náklady celkem | 161 861 Kč |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě měsíčního nákladového výkazu společnosti

Z přehledu (tabulka č. 6) je možné vidět vynaložené měsíční náklady za ordinace zubní kliniky. Celkové náklady tvoří 161 861 Kč. Prostory zubních ordinací jsou pronajaté a celkový nájem za měsíc činí 31 090 Kč. Náklady jsou propočítané na celý rok, pro přehledné roční výdaje zubní kliniky.

Mezi fixní provozní náklady lze zařadit pronájem ordinací a internetové připojení, které společnost vyjde za rok na 6 696 Kč. Zubní klinika poskytuje svým zaměstnancům mobilní paušál v hodnotě 490 Kč. Spolupráce s ostatními ordinacemi z důvodu chybějícího přístroje na pořizování snímku RTG OPG pro společnost činí za rok 50 400 Kč. Revize sterilizátoru se provádí jednou za rok a BTK sterilizátoru jednou za dva roky. Označení BTK znamená: „Kontrolu bezpečnosti a funkčnosti zdravotních přístrojů“.

Registrace a působení na stránkách „Známý lékař“, je placen zubními lékařkami. Registrace na této stránce poskytuje profesionální prezentaci zubního lékaře, kde lze najít informace o dosaženém vzdělání zubních lékařů až po objednávací kalendář pro pacienty. Tento profil vychází zubní lékařky na 20 112 Kč za rok. Zaměstnanec 1 využívá služby prádelny, tento výdaj za měsíc činí 466 Kč.

Mezi variabilní provozní náklady lze zařadit objednávku zubních kartáčků značky Curadent, která za vybraný měsíc činí 1 465 Kč. Společnost Interdent s. r. o. je dodavatelem chybějícího materiálu pro chod zubní ordinace, tento materiál vychází na 10 067 Kč. Mezi další spotřební materiál lze zařadit označení MED+, což pro zubní kliniku znamená označení pro kelímky na vodu, stomatologické bryndáky a další potřebné věci. Tento spotřební materiál za vybraný měsíc činí 33 317 Kč.

4.3.3 Měsíční zisk

Tabulka č. 6: Měsíční zisk

| | |
|-----------------|-----------------------|
| Měsíční výnos | 777 179 Kč |
| Mzdové náklady | 386 805, 50 Kč |
| Ostatní náklady | 161 861 Kč |
| Zisk | 228 512, 50 Kč |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě měsíčního nákladového výkazu společnosti

Z přehledu měsíčního zisku (tabulka č. 7) lze vidět měsíční příjem, který tvoří 777 179 Kč. Mzdové náklady se pohybují v hodnotě 386 805, 50 Kč. Společnost vykazuje ostatní náklady v hodnotě 161 861 Kč. Po odečtení mzdových a ostatních nákladů od měsíčního příjmu je zisk 228 512, 50 Kč.

4.4 Marketingový mix společnosti KissDent s. r. o.

➤ Produkt

Mezi poskytované služby, které zabezpečují potřeby zákazníků lze zařadit následující složky dle (KissDent s. r. o., 2020):

- Zubní pohotovost
- Vstupní vyšetření
- Preventivní prohlídky
- Záchovná stomatologie
- Estetická stomatologie
- Endodoncie
- Stomatochirurgie
- Protetika
- RTG

Zubní pohotovost: Tato služba je poskytována pouze po domluvě při ordinační době, a to pro klienty, kteří jsou vedeny v kartotéce a klienty od smluvních partnerů.

Preventivní prohlídky: Své pacienty se snaží klinika informovat o preventivní prohlídce prostřednictvím SMS. Preventivní prohlídky jsou pro pacienta velmi důležité pro uchování zdravého chrupu.

Záchovná stomatologie: Do této kategorie zařazuje zubní klinika dentální hygienu, která je pro člověka velmi důležitá, při nedostatečném a nesprávném čištění může vznikat zubní kaz a také zánět dásní. Bělení zubů je součástí, ale pacientům to není moc doporučované, kvůli poškození zubní skloviny.

Endodoncie: Zaměření na ošetření kořenových kanálků, kdy se při pravidelných návštěvách postupně zaplní výplní kořenový kanálek, který se poté zkontroluje pomocí RTG, který je součástí vybavení ordinace.

Protetika: Zaměření na fixní náhrady a snímací náhrady. Mezi fixní náhrady patří například korunky a můstky. Fixní korunky a můstky jsou tvořeny pomocí metalokeramiky, plastu anebo čisté keramiky. Snímací náhrad jsou například protézy, hybridní náhrady a také celkové snímatelné náhrady. Tyto protézy jsou vyráběny v laboratořích, se kterými společnost spolupracuje.

➤ **Cena**

Ceny jednotlivých služeb zubních ordinací, byly stanoveny pomocí několika faktorů, jimiž jsou konkurence, která je pro stanovení velmi důležitá, poté lokalita zubní ordinace a také kvalita poskytovaných služeb, které jsou pro budoucí pacienty podstatné. V zubním lékařství se cena za výkon odvíjí od materiálů, který byl použit, práce lékaře a jeho zubní asistentky.

V následující tabulce č. 8 lze vidět ceník základních služeb vybrané zubní ordinace KissDent s. r. o., kde jsou zobrazeny ceny, které jsou spojeny s tím, zda pacient má smlouvu se zdravotní pojišťovnou či naopak. Celkový ceník poskytujících služeb je vyvěšen v zubní ordinaci.

Tabulka č. 7: Ceník stomatologických výkonů

| Poskytované služby | Cena s pojištěním | Cena bez pojištění |
|--|-------------------|--------------------|
| Registrace nového pacienta | zdarma | 500 Kč |
| Preventivní prohlídka | hradí pojišťovna | 500 Kč |
| Dentální hygiena | 1 200 Kč | 1 400 Kč |
| Ordinační bělení obou čelistí | 3 900 Kč | 3 900 Kč |
| Onlay keramická | 8 000 Kč | 8 000 Kč |
| Korunka fasetová (metalokeramická) | 7 500 Kč | 7 900 Kč |
| Polokorunka | 4 200 Kč | 4 200 Kč |
| Estetická faseta keramická | 8 000 Kč | 8 000 Kč |
| Člen můstku fasetovaný (kompozitní plast) | 2 900 Kč | 3 200 Kč |
| Člen můstku fasetovaný (metalokeramika) | 6 000 Kč | 6 300 Kč |
| Celková dolní náhrada | hradí pojišťovna | 12 000 Kč |
| Celková horní náhrada | hradí pojišťovna | 11 500 Kč |

Zdroj: Ceník KissDent s. r. o., 2020

➤ Distribuce

Společnost KissDent s. r. o. využívá především přímou distribuci, kde je se svým dodavatelem a spotřebitelem v přímém kontaktu. Tento způsob používá proto, aby mohla zjistit veškeré zpětné vazby, které ji budou napomáhat ke zlepšení podnikání v tomto oboru.

➤ Komunikace

Reklama společnosti: Pro komunikaci se zákazníky používají webovou stránku, kde si pacienti mohou najít veškeré důležité informace. Pro lepší komunikaci se svými pacienty používají i sociální síť Facebook a také Instagram, který je nyní velmi populární.

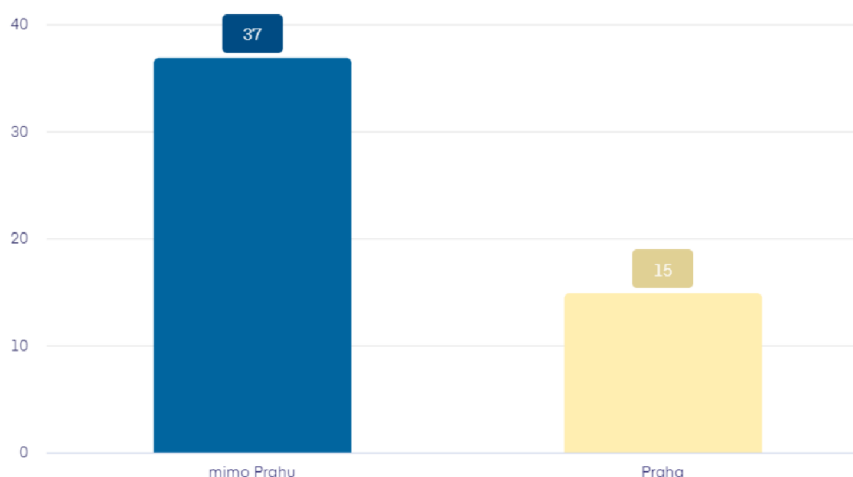
Osobní prodej: Při návštěvě jsou pacientovi vysvětleny veškeré služby, které zubní klinika nabízí. Zubní lékařky působí profesionálně a jejich práce je vždy kvalitně odvedena.

4.5 Výsledky dotazníku - Stomatologická klinika v Praze

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na potřeby zákazníků dle (Knišová, 2018). K výsledkům budou uvedeny hodnoty odpovědí v procentech a následně znázorněny pomocí přehledných grafů. K vytvoření dotazníku byl použit portál Survio, kde lze sledovat úspěšnost vyplnění dotazníků respondenty. Na tento dotazník odpovědělo 52 respondentů.

K jednotlivým otázkám budou zařazeny názory, které by mohly být využity v budoucnu ke zlepšení vybrané společnosti, anebo pomohou k vypracování tohoto podnikatelského plánu například k vypracování SWOT analýzy a odběratelů, kteří jsou součástí Analýzy mikroprostředí společnosti KissDent s. r. o.

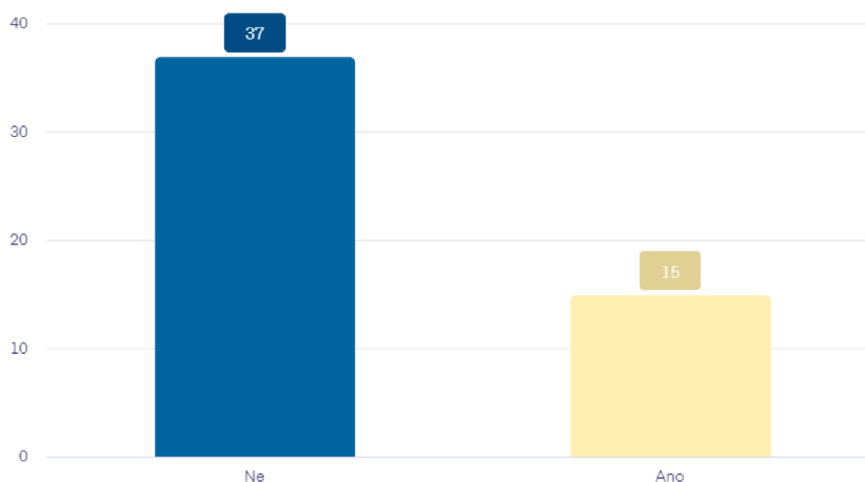
Obrázek č. 4: Místo bydliště



Zdroj: Survio, vlastní zpracování, 2021

Převážná část respondentů a to 71 % odpovědělo, že bydlí mimo Prahu a naopak 29 % má bydliště přímo v Praze.

Obrázek č. 5: Ordinace zubního lékaře v Praze

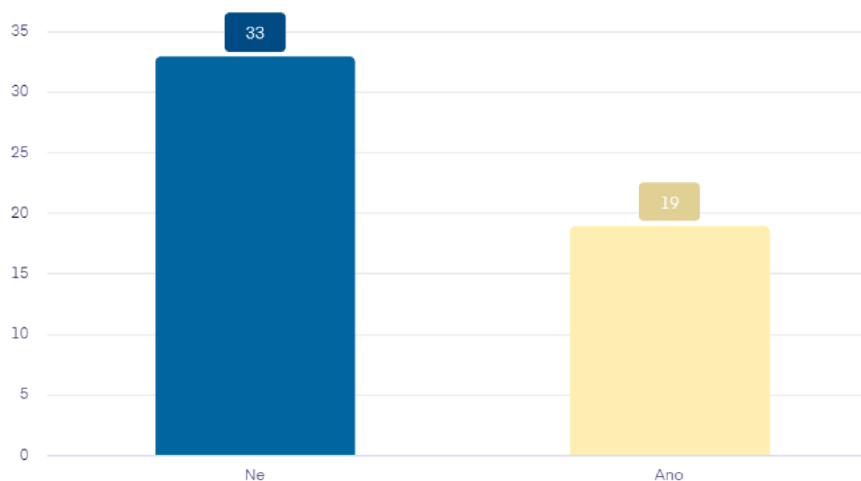


Zdroj: Survio, vlastní zpracování, 2021

Z odpovědí je zřejmé že lidé, kteří bydlí mimo Prahu mají své zubní lékaře v místě bydliště a lidé žijící v Praze svého zubního lékaře mají ve svém okolí.

Na tuto otázku odpovědělo 71 % lidí, že v Praze nenavštěvují svého zubního lékaře, opakem pak bylo 29 % lidí, jež má svého zubního lékaře v Praze.

Obrázek č. 6: Úvaha o změně zubního lékaře

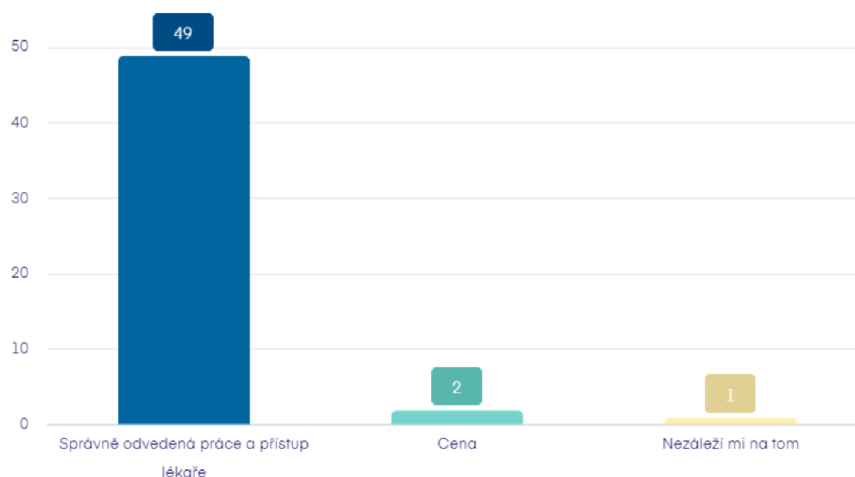


Zdroj: Survio, vlastní zpracování, 2021

Další otázka z dotazníkového šetření vypovídá o tom, zda tyto odpovědi jsou z nespokojenosti anebo z jiných důvodů.

Na tuto otázku odpovědělo 63 % lidí, že by svého zubního lékaře nevyměnilo a naopak 37 % lidí odpovědělo, že přemýšlí nad změnou.

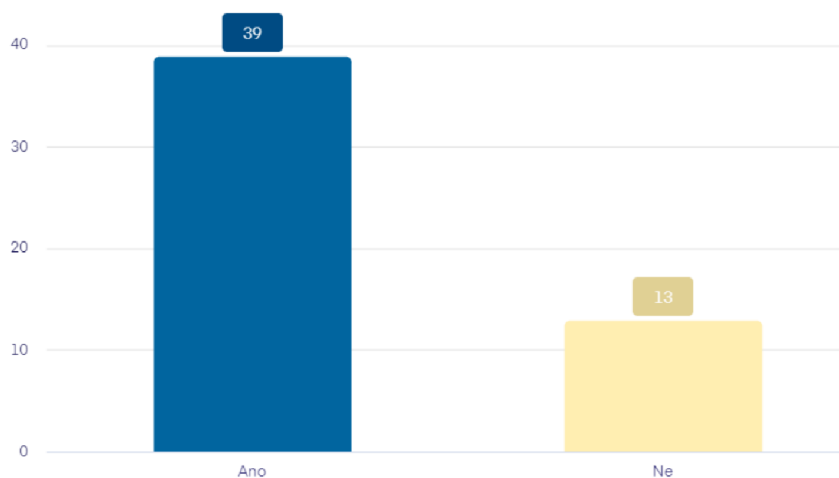
Obrázek č. 7: *Preference ceny nebo správně odvedené práce*



Zdroj: Survio, vlastní zpracování, 2021

Na tuto otázku odpovědělo 94 % lidí, že kladou velký důraz na správně odvedenou práci a přístup lékaře, 4 % lidí sleduje při hledání cenu za poskytující služby a 2 % lidí nezáleží na těchto věcech. Lidé v této době mají většinou strach chodit ke svému zubnímu lékaři, protože vědí, že některé věci jsou bolestné a přístup lékaře není správný, a proto jim záleží na přístupu jejich zubního lékaře.

Obrázek č. 8: *Spokojenost se zubním lékařem*

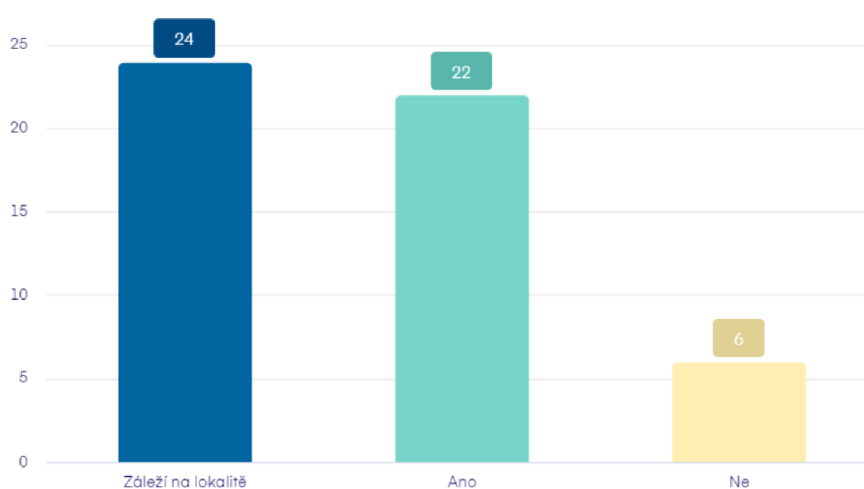


Zdroj: Survio, vlastní zpracování, 2021

Tato otázka byla zaměřena na to, zda lidé přemýšlejí o změně svého zubního lékaře z důvodu nespokojenosti nebo to mohou být i jiné důvody (například: stěhování), 19 lidí odpovědělo, že přemýšlejí o změně jejich zubního lékaře a 13 lidí je nespokojeno, tudíž 6 lidí přemýšlí o změně z jiného důvodu.

Na tuto otázku odpovědělo 75 % lidí, že jsou spokojeni se svým dosavadním zubním lékařem a naopak 25 % lidí je nespokojeno s přístupem svého zubního lékaře.

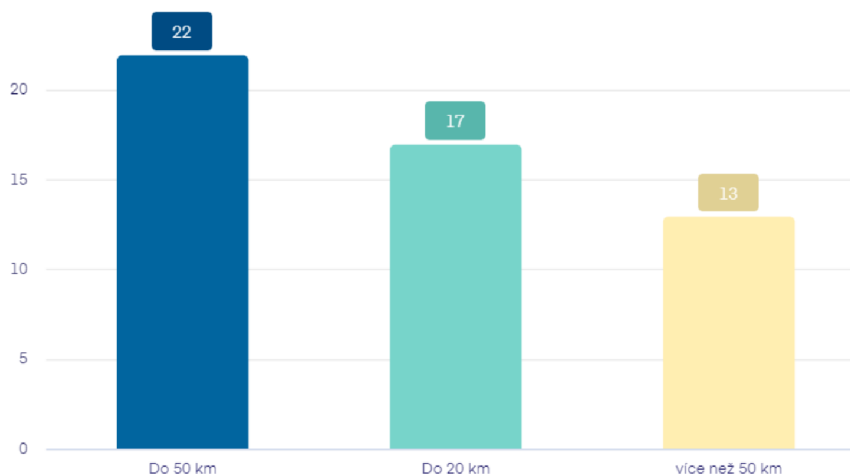
Obrázek č. 9: Návštěva zubního lékaře při změně lokality ordinace



Zdroj: Survio, vlastní zpracování, 2021

Na tuto otázku odpovědělo 46 % respondentů, že záleží na nové lokalitě zubního lékaře a jeho ordinace, 42 % lidí by u svého zubního lékaře zůstalo i přes změnu lokality a naopak 12 % lidí by hledalo nového zubního lékaře.

Obrázek č. 10: Potenciální vzdálenost zubní ordinace

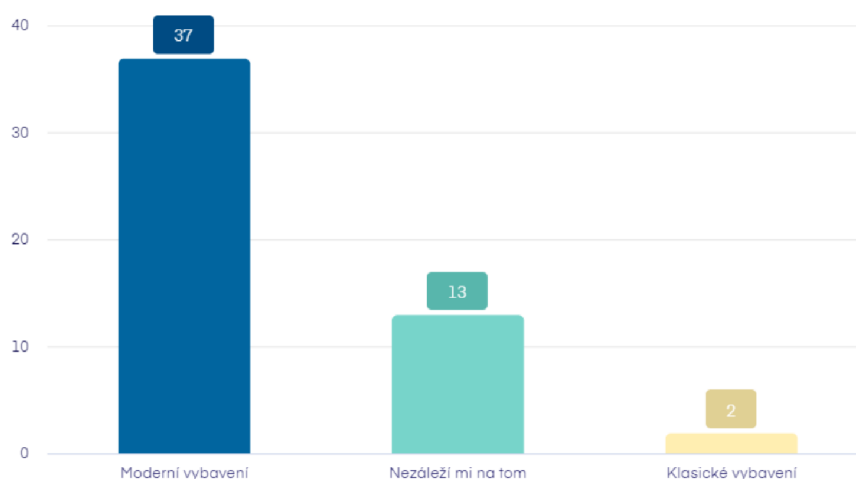


Zdroj: Survio, vlastní zpracování, 2021

Zmíněná otázka byla zaměřena na to, jak daleko jsou lidé schopni dojíždět ke svému zubnímu lékaři. Praha je velmi velké město a tímto by se zubaři mohli dozvědět, jak velká je ochota například jejich pacientů dojíždět.

Na tuto otázku odpovědělo 42 % lidí, že jsou ochotni k jejich zubnímu lékaři dojíždět do 50 km, 33 % respondentů by bylo ochotno dojíždět jen do 20 km, tyto lidé by chtěli mít vše při ruce a zbylých 25 % lidí je schopno dojíždět i více než 50 km.

Obrázek č. 11: Vybavení zubní ordinace

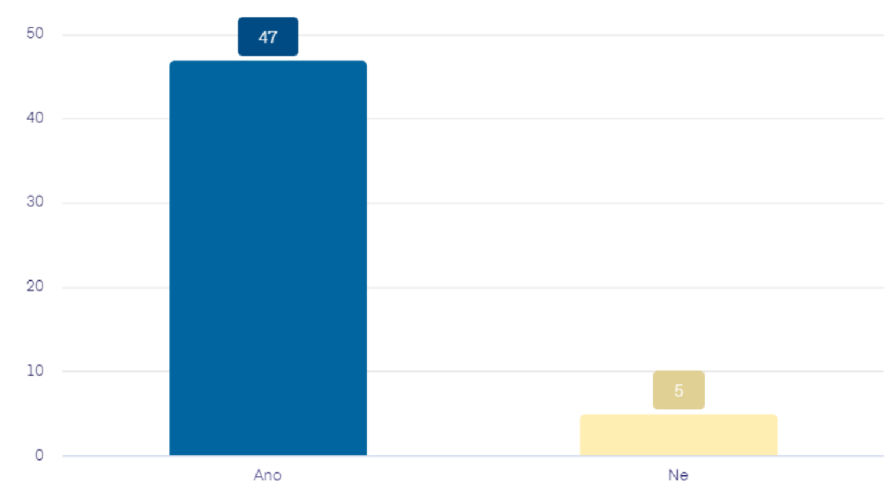


Zdroj: Survio, vlastní zpracování, 2021

Tato otázka měla za cíl zjistit, zda lidem záleží na tom, aby měli vše při jednom, což znamená použití moderního vybavení (například: snímky RTG OPG, laser a atd.) nebo jestli lidé upřednostňují klasické vybavení a pro další služby si musí dojít k dalším spolupracujícím ordinacím.

Pro moderní vybavení hlasovalo 71 % odpovídajících respondentů, 25 % lidí nezáleží na tom, zda je ordinace jejich zubního lékaře moderně vybavena či naopak a 4 % lidí odpovědělo pro klasické vybavení zubní ordinace.

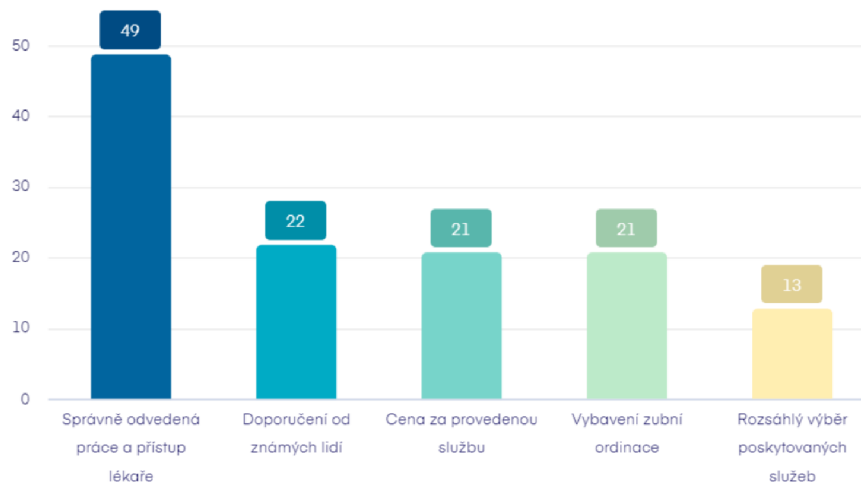
Obrázek č. 12: Smlouva se zdravotními pojišťovnami



Zdroj: Survio, vlastní zpracování, 2021

Na tuto otázku odpovědělo 90 % respondentů, že jim záleží, aby zubní lékař měl smlouvu s pojišťovnami a naopak 10 % lidí odpovědělo, že jim na tom nezáleží.

Obrázek č. 13: Faktory ovlivňující výběr zubního lékaře



Zdroj: Survio, vlastní zpracování, 2021

Lidé na tuto otázku měli příležitost vybírat z několika možností.

90 % respondentů odpovědělo, že jim záleží na přístupu a kvalitně odvedené práci zubaře. Druhou nejčastější odpovědí bylo, že si 42 % lidí vybírá na základě doporučení od svých známých. 40 % respondentů si svého zubního lékaře vybírá podle ceny za poskytované služby a pro 40 % je rozhodující při výběru zubního lékaře vybavení zubní ordinace. 25 % respondentů se rozhoduje podle možnosti výběru poskytovaných služeb.

4.6 Analýza mikroprostředí společnosti KissDent s. r. o.

4.6.1 Dodavatelé

Dodavatele energií společnosti KissDent s. r. o. zařizuje správce dané budovy, ve kterém se nachází vybraná zubní klinika.

Pro dodání veškerých kvalitních materiálů, které se používají při zubním lékařství, například roušky nebo zdravotnické rukavice, využívá služby 3 dodavatelů. Dodavatelem zubních kartáčků je společnost Curaden International AGS a dodání kompletního sortimentu pro chod ordinace zajišťuje společnost Interdent s. r. o. Společnost je s jejich službami a cenami za materiály spokojena a nyní by neměnila žádného z dodavatelů.

4.6.2 Odběratelé

V této době, kdy lidé dbají o vzhled svého chrupu se podnikání v tomto oboru nejeví jako příliš riskantní. O služby jednotlivých zubních lékařů je velký zájem.

Z dotazníkového šetření byly zjištěny, od 52 respondentů, informace, které mohou pomoci k tomu, aby se vybraná společnost stala na trhu konkurenceschopnou. Budou zde uvedeny odpovědi týkající se požadavků odběratelů.

Většina odpovídajících respondentů, z dotazníkového šetření, klade důraz na kvalitně odvedenou práci zubního lékaře. Z recenzí „Známý lékař“ lze vyvodit, že někteří pacienti paní Bacové jsou nespokojeni s odvedenou prací. Těchto negativních hodnocení není spousta, spíše převažují pozitivní ohlasy.

Několik respondentů je schopno dojíždět ke svému zubnímu lékaři až 50 km a i více, v Praze je tato vzdálenost dostačující. Mnoho lidem záleží na vybavení zubní ordinace, jaké přístroje a materiál zubní lékař používá. Zubní klinika KissDent s. r. o. vlastní moderní přístroje, avšak v případě potřeby snímku RTG OPG musejí pacienti navštívit jiné ordinace, které spolupracují s vybranou společností.

Pro většinu respondentů je důležitá smlouva se zdravotními pojišťovkami, které pacientům hradí některé poskytnuté služby, vybraná společnost spolupracuje s několika zdravotními pojišťovkami.

Tímto se vybraná společnost může zaměřit na nedostatky a nalézt jejich možné řešení. Veškeré informace získané od respondentů souvisí s pozitivními skutečnostmi společnosti KissDent s. r. o.

4.6.3 Konkurence

Dle České stomatologické komory se v Praze nachází 1 400 registrovaných zubních ordinací. Zubní ordinace mohou být součástí klinik, kde mimo nich působí i jiné lékařské obory (praktický lékař a oční lékař). Samotné zubní kliniky obsahují jednu, dvě či více stomatologických ordinací. Na Praze 1 se nachází 132 registrovaných zubních ordinací.

Pro analýzu konkurenčních sil byly vybrány zubní kliniky, které se nachází v uvedené lokalitě a představují pro společnost hrozbu v tomto oboru podnikání. Na základě vzdálenosti byly vybrány zubní kliniky, které se nachází v okruhu 2,5 km od společnosti

KissDent s. r. o. Přehled konkurenčních společností, jejich cen a seznam služeb se nachází v tabulce č. 9.

Tabulka č. 8: Přehled cen zubních klinik na Praze 1

| Poskytované služby | Zubní kliniky a jejich ceny poskytovaných služeb | | | | |
|--|--|-------------------------------|--------------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| | KissDent s. r. o. | Prague Dental Clinic s. r. o. | DentAlo Slovanský dům s. r. o. | Kvalident s. r. o. | DentPro s.r.o. |
| Vstupní vyšetření | ZP / 500 Kč | ZP / 450 Kč | 2 700 Kč | 550 Kč | 1 500 Kč |
| Dentální hygiena | Od 1 200 Kč | Od 800 Kč | 3 240 Kč | 1 520 Kč | 1 990 Kč |
| Metalokeramická korunka | Od 7 500 Kč | Od 7 000 Kč | / | 8 780 Kč | 6 500 Kč – 10 000 Kč |
| Celokeramická korunka | Od 8 000 Kč | Od 10 000 Kč | Od 15 240 Kč | 10 580 Kč | 13 600 Kč – 15 500 Kč |
| Keramická fazeta | Od 8 000 Kč | Od 7 600 Kč | / | / | 8 970 Kč – 11 695 Kč |
| Extrakce zubu | 1 400 Kč | Hradí ZP | Od 3 780 Kč | 1 100 Kč – 1 950 Kč | Od 1 800 Kč |
| Ordinační bělení | 3 900 Kč | Od 5 000 Kč | Od 9 780 Kč | 7 100 Kč | 5 000 Kč – 8 000 Kč |
| Endodontické ošetření KK | 4 000 Kč | Od 900 Kč | Od 10 080 Kč | 2 100 Kč – 3 000 Kč | 7 500 Kč – 22 505 Kč |
| Dětská stomatologie (pedostomatologie) | / | ANO | ANO | ANO | ANO |
| Recenze Google (hodnocení) | 3,7* | 3,8* | 5* | 4,9* | 4* |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě komparace konkurentů

➤ **Společnost Prague Dental Clinic s. r. o.**

Tato klinika pacientům nabízí komplexní stomatologickou péči, která se zaměřuje na estetickou stomatologii. Je to privátní klinika, která se nachází v Praze – Staré město. Pacienti mají možnost parkovat v Palladiu, v Kotvě anebo v Myslberku. Zubní klinika zaměstnává sedm stomatologických lékařů, kteří jsou specializováni na různé obory zubního lékařství.

Lékaři této zubní kliniky používají prvotřídní a kvalitní materiál spolu s moderními přístroji. Jejich ceník poskytovaných služeb je založen na stejné bázi jako u vybrané společnosti. Služby se pohybují ve stejné cenové relaci, až na pár výjimek, u kterých se cena pohybuje výše, než u služeb KissDent s. r. o.

Její výhodou může být spolupráce se zdravotními pojišťovny, kterou pacienti velmi oceňují. Mezi tyto pojišťovny patří VZP, OZP, ZPMV a METAL-ALIANCE. Tyto pojišťovny samozřejmě neplatí nadstandardní péči, ale hradí například vstupní vyšetření, preventivní prohlídky a extrakci zubů.

➤ **Společnost DentAlo Slovanský dům s. r. o.**

Tato dentální klinika je zaměřena na estetickou stomatologii. Je to klinika, která používá veškeré prvotřídní a kvalitní materiály spolu s moderními přístroji. Její ordinační prostředí působí velmi profesionálně. Nachází se v Praze – Nové Město, kde pacienti mají přístup k parkování v Palladiu, Kotvě a na Senovážném náměstí. Jejich tým se skládá ze čtyř lékařů, kteří jsou zaměřeni na různé obory stomatologie, dvě dentální hygienistky a čtyři sestry.

Nemají smlouvu se zdravotními pojišťovny, tudíž jejich ceník za některé poskytující služby je mnohem dražší. Přehled cen je uveden v tabulce č. 9, která se nachází nad tímto souhrnem a nyní jsou zde uvedeny některé příklady k porovnání cen. Například jejich vstupní prohlídka je o 81 % dražší (pacient bez pojištění). Veškeré služby jsou o 40 % – 81 % dražší než služby společnosti KissDent s. r. o.

Tato společnost byla zvolena z důvodu kladného hodnocení. Pacienti jsou spokojeni především s prostředím a příjemným vystupováním, jak na recepci, tak i u zubních lékařů. U této společnosti se ukazuje, že cena není rozhodující, lidé si všimají i prostředí a přístupu všech zaměstnanců kliniky.

➤ **Společnost Kvalident s. r. o.**

Stomatologická klinika nabízí svým pacientům špičkové služby v oboru stomatologie. Najdeme ji v Praze – Nové Město, kde pacienti mají příležitost parkovat v Palladiu a v Kotvě. Pracuje zde 6 lékařů, kteří jsou zaměřeni na obory zubního lékařství. Součástí je vrchní sestra a asistentky stomatologa. Součástí společnosti je i dentální hygienička.

Nemají smlouvu s žádnou ze zdravotních pojišťoven a pro některé pacienty to je nevýhoda. Pro porovnání jsem si vybrala například službu ordinační bělení zubů, kde cena společnosti KissDent s. r. o. je o 45 % nižší. Další služby jsou dražší než u vybrané společnosti o 24 % – 45 %, jen jedna služba měla nižší cenu, a to endodontické vyšetření, které bylo o 25 % levnější.

Klinika měla také velice dobré recenze Google, kde pacienti vyzdvihovali přístup lékařů a ochotu při objednání další návštěvy, i když není dostatek volných termínů. Společnost disponuje moderním prostředím, které má velký vliv při volbě zákazníka.

➤ **Společnost DentPro s. r. o.**

Společnost DentPro s. r. o. na trhu působí v oblasti ambulantní stomatologie. Dnes je rozšířena do tří pracovišť, a to na Praze 1 Pštrossova a Na Příkopě, také mají pobočku v Ostravě. Pro porovnání byla vybrána klinika, která se nachází Na Příkopě. Společnost je součástí „CZECH DENTAL HOLDING“. Zaměřuje se na kompletní zubní péči, jejíž součástí je i estetická stomatologie. Používají kvalitní vybavení a moderní technologie. Jejich tým se skládá ze čtyř doktorů, kteří se zaměřují na zubní lékařství včetně dentální hygienistky. Dvě zubní sestry a asistentky jsou také součástí této ordinace.

Ceny za služby jsou výrazně vyšší než u KissDent s. r. o. Společnost nespolupracuje se zdravotními pojišťovnami. Ceny poskytovaných služeb se liší od společnosti o 39 % - 82 %. Například vstupní prohlídka je o 66 % dražší.

DentPro s. r. o. má kladné Google recenze, většina pacientů byla s přístupem zaměstnanců spokojena, ale byly objeveny i negativní recenze, které se týkaly ceny a přístupu zubní lékařky. Z tohoto důvodu několik pacientů odešlo a změnilo zubního lékaře.

4.7 SWOT matice společnosti KissDent s. r. o.

Na základě vnitřní a vnější analýzy podniku byla vytvořena SWOT matice ve které jsou vypsány silné a slabé stránky vybrané společnosti spolu s příležitostmi a hrozbami, které mohou nastat. K vypracování SWOT matice byly použity data z dotazníkového šetření, které bylo vytvořeno a posláno k vyplnění 52 respondentům, jejichž odpovědi pomohou identifikovat silné a slabé stránky společnosti KissDent s. r. o.

4.7.1 SWOT matice

Tabulka č. 9: SWOT matice společnosti KissDent s. r. o.

| Silné stránky | Slabé stránky |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Dobrá pověst společnosti• Dobrá lokalita umístění• Dobré dopravní spojení• Kvalitně odvedená práce• Loajální a nadšený tým• Stálý a věrný okruh pacientů• Moderní vybavení ordinace• Použití kvalitních materiálů• Prvotřídní technologická zařízení• Příjemné prostředí zubní kliniky• Smlouvy se zdravotními pojišťovnami | <ul style="list-style-type: none">• Počet pacientů• Komunikace pomocí sociální sítě• Pedostomatologie (dětská stomatologie)• Neposkytující snímky RTG OPG (provádí smluvní partneři) |
| Příležitosti | Hrozby |
| <ul style="list-style-type: none">• Nová technologická zařízení• Prostory pro rozšíření společnosti v daném městě (pobočka zubní kliniky) | <ul style="list-style-type: none">• Silná a rostoucí konkurence• Nová konkurence na trhu• Zvýšení cen moderních technologických zařízení• Zvýšení cen kvalitních materiálů• Nedostatek pacientů• Snížení konkurenčních cen |

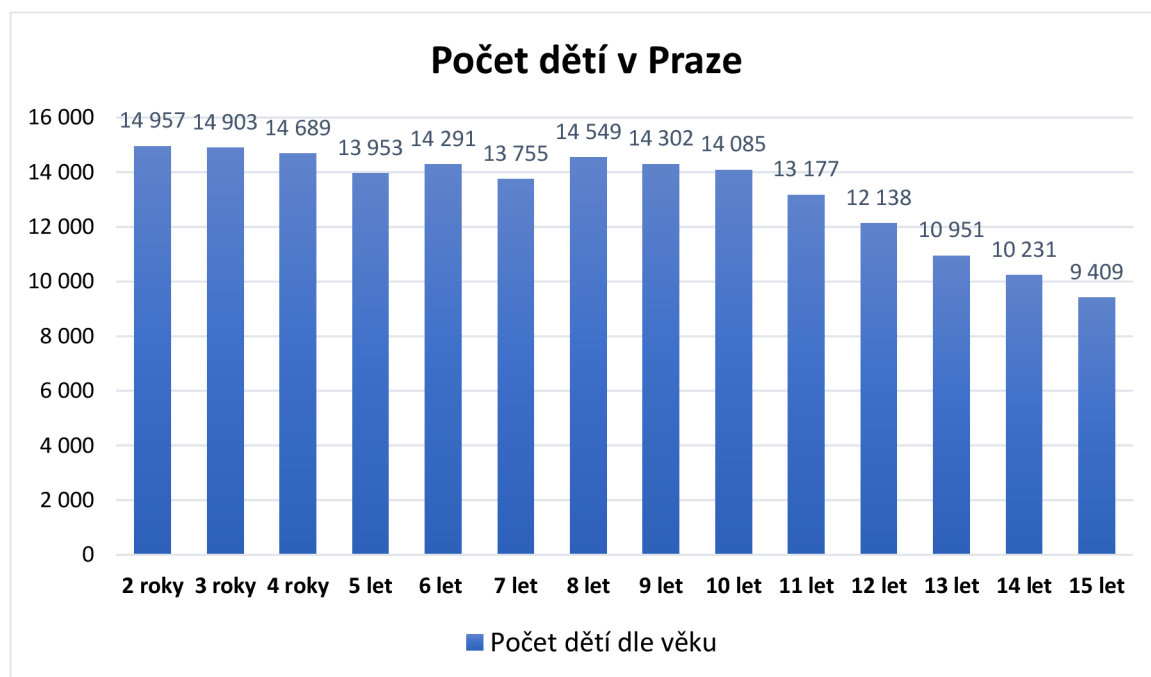
Zdroj: Vlastní zpracování na základě vnější a vnitřní analýzy podniku

5 Zhodnocení a doporučení

Na základě vypracování vnitřní a vnější analýzy společnosti spolu s výsledky SWOT analýzy je navržen podnět k odstranění slabých stránek společnosti. Zubní klinika KissDent s. r. o. se nezabývá pedostomatologií. Zubní lékařky ošetřují děti svých pacientů, ale tomuto odvětví se nechtějí věnovat z důvodu náročnosti práce. Možným řešením je zavedení dětské ordinace spolu s lékařem, jenž se specializuje na obor pedostomatologie.

Pedostomatologie se zabývá péčí o dětský chrup. U dětí se provádí čtyři druhy vyšetření. Prvním vyšetřením dětského chrupu je komplexní prohlídka, kde je dětem provedené celkové vyšetření ústní dutiny. Preventivní prohlídka u dětí, by měla probíhat minimálně dvakrát do roka. Specifické vyšetření se nejvíce využívá u dětí od 6-9 let. Rentgenové a ortodontické vyšetření v těchto letech je pro děti důležité z důvodu zkrivení chrupu.

Graf č. 1: Počet dětí v hlavním městě Praha



Zdroj: ČSÚ, 2019

Dle Českého statistického úřadu se v Praze nachází 230 420 dětí. První návštěva zubního lékaře, je doporučena mezi jedním až druhým rokem života. Pro přehled byl vybrán věk, který je pro dětský chrup nejdůležitější. V České republice se oborem pedostomatologie

zabývá 234 zubních ordinací, které jsou registrovány ve zdravotnickém portálu „Katalog stomatologů“. V Praze je registrováno 25 zubních ordinací zabývajících se dětskou stomatologií.

5.1.1 Kalkulace výnosů a nákladů dětské zubní ordinace

V následujících tabulkách jsou uvedeny náklady, které jsou potřebné pro zavedení dětské zubní ordinace.

➤ Náklady

Zubní klinika KissDent s. r. o. nemá volné prostory pro další ordinaci, tudíž je zapotřebí zajistit pronájem jiného prostoru. Budova, ve které se nachází zubní klinika, má v 5. patře volný prostor za 12 586 Kč/měsíc. Prostor bude zapotřebí upravit pro chod zubní ordinace.

Tabulka č. 10: Vstupní náklady zubní ordinace

| Vstupní náklady | Cena |
|---------------------------------------|---------------------|
| KaVo ESTETICA E50 Life SPOFADENTAL | 475 875 Kč |
| Panoramatický plně digitální RTG s 3D | 749 550 Kč |
| MELAG 255 horkovzdušný sterilizátor | 27 676 Kč |
| Nástroje pro vyšetření | 1 405 Kč |
| Ostatní potřebné náklady k vyšetření | 143 232 Kč |
| Úpravy prostoru | 80 500 Kč |
| Nábytek zubní ordinace + čekárna | 165 500 Kč |
| Celkem | 1 643 738 Kč |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě reálných cen

Z přehledu vstupních nákladů lze vidět výdaje v celkové hodnotě 1 643 738 Kč. Náklady byly vytvořeny na základě reálných cen společností. Nejdražší položkou je přístroj RTG s možností upgradu na 3D. Je důležitou součástí dětské stomatologie. Druhou nejdražší položkou je souprava KaVo ESTETICA E50. Souprava obsahuje základní výbavu, jenž zajišťuje kvalitnější vyšetření pacientů. Ostatní náklady se skládají z kompresoru, závěsného svítidla a dalších potřebných věcí pro provoz zubní ordinace.

Tabulka č. 11: Fixní a variabilní provozní náklady

| Fixní náklady | |
|--------------------|-------------------|
| Nájem ordinace | 12 586 Kč |
| Mzdové náklady | 67 670 Kč |
| Telefon | 419 Kč |
| Internet | 279 Kč |
| Mobil | 490 Kč |
| Variabilní náklady | |
| MED+ | 21 062 Kč |
| Curadent | 1 840 Kč |
| Ústenky | 3 683 Kč |
| Celkem | 108 029 Kč |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě nákladových výkazů společnosti

Z přehledu (tabulka č.12) lze vidět variabilní provozní náklady a fixní provozní náklady, které činí 108 029 Kč. Fixní náklady jsou odvozeny z podkladů od zubních lékařek KissDent s. r. o, nájem je stanoven pronájemcem prostoru. MED+ obsahuje kelímky pro děti na opláchnutí úst, stomatologické bryndáky, bonbóny s lízátky bez cukru a další potřebné věci. Od společnosti Curadent bylo objednáno 20 ks dětských zubních kartáčků v hodnotě 1 840 Kč.

➤ Výnosy

Následující tabulka byla vytvořena na základě stanovené ceny za komplexní prohlídku dítěte. Byly vytvořeny dvě varianty příjmů.

Tabulka č. 12: Přehled příjmů zubní ordinace

| Příjem bez hrazení ZP | |
|-----------------------|--------------|
| Hodinový | 1 800 Kč |
| Denní (7,5 h) | 13 500 Kč |
| Měsíční | 283 500 Kč |
| Roční | 3 402 000 Kč |
| Příjem hrazený ZP | |
| Hodinový | 1 485 Kč |
| Denní | 11 137, 5 Kč |

| | |
|---------|----------------------|
| Měsíční | 233 887, 5 Kč |
| Roční | 2 806 650 Kč |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě stanovené ceny

Z tabulky č. 13 lze vidět příjem hrazený přímo pacientem, který je v hodnotě 3 402 000 Kč. Za hodinu by zubní lékař měl stihnout vyšetřit minimálně 3 děti. Cena komplexního vyšetření dítěte je stanovena na 600 Kč. Měsíční výnos byl spočítán za 21 pracovních dní. Pokud by zubní klinika chtěla spolupracovat se zdravotními pojišťovnami, je zde uvedena varianta příjmu hrazena zdravotní pojišťovnou. Komplexní prohlídka hrazená zdravotní pojišťovnou činí 495 Kč. Roční příjem touto variantou dosahuje hodnoty 2 806 650 Kč. Příjem zubní ordinace by se mohl postupem času zvýšit. Příjem se odvíjí od hodinového výnosu zubního lékaře.

Tabulka č. 13: Měsíční přehled zisku

| Zisk bez hrazení ZP | |
|----------------------------|----------------------|
| Příjem | 283 500 Kč |
| Náklady | 108 029 Kč |
| Zisk | 175 471 Kč |
| Zisk se ZP | |
| Příjem | 233 887, 5 Kč |
| Náklady | 108 029 Kč |
| Zisk | 125 858, 5 Kč |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě získaných dat

Měsíční příjem, bez hrazení zdravotních pojišťoven, dětské zubní ordinace je v hodnotě 283 500 Kč, z této sumy jsou odečteny celkové náklady vynaložené na provoz ordinace. Do těchto nákladů jsou započteny i mzdy zubního lékaře a zubní asistentky. Měsíční zisk zubní ordinace bez hrazení zdravotní pojišťovny je v hodnotě 175 471 Kč a měsíční zisk s hrazením zdravotních pojišťoven za poskytnuté služby činí 125 858, 5 Kč.

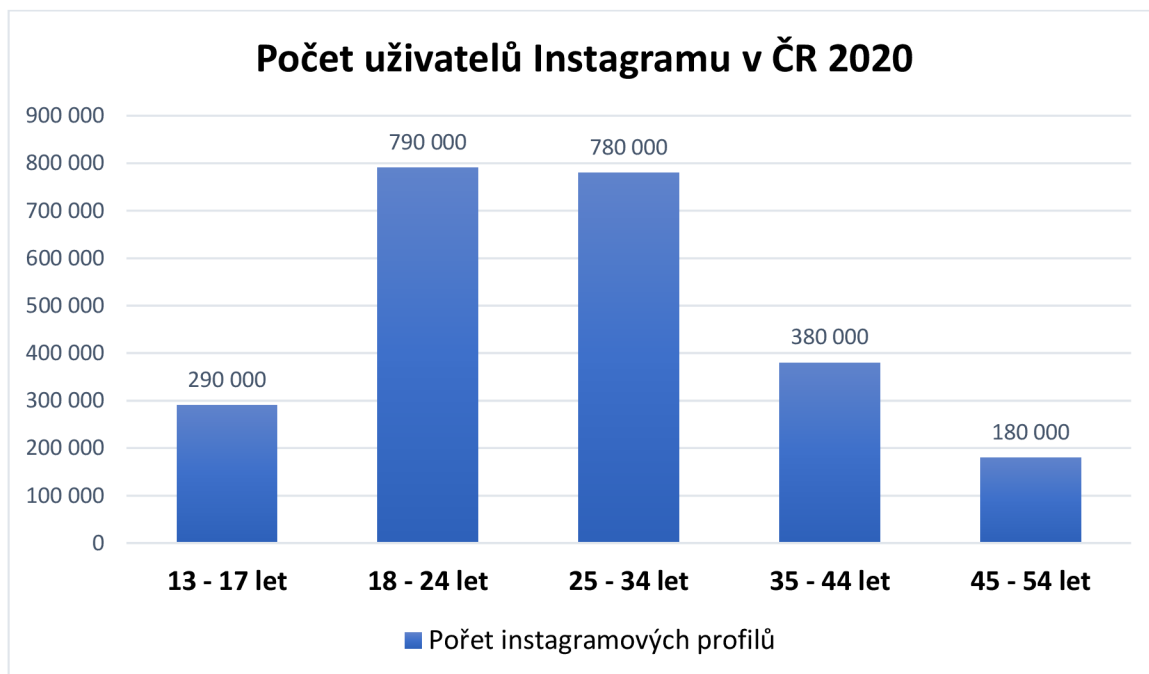
5.2 Návrh k užívání sociální sítě

Na základě vypracování marketingového mixu zubní kliniky, byly zjištěny nedostatky v marketingovém nástroji komunikace. Společnost od registrace svého instagramového účtu nebyla aktivní. V den registrace přidala fotografie prostorů zubní kliniky a zaměstnanců. Další známky aktivit nebyly nalezeny. Profil zubní kliniky je sledován devíti uživateli.

Instagram se stal v České republice druhou nejpoužívanější sociální sítí a její počet aktivních uživatelů každým rokem dynamicky vzrůstá. Na prvním místě v žebříčku sociálních sítí je stále Facebook s počtem 5,3 miliónů českých uživatelů. Instagram slouží pro prezentaci uživatelských profilů pomocí fotografií a videí, z toho důvodu se stává stále oblíbenější sociální sítí. Pomocí Instagramu mají firmy možnost své vlastní prezentace a zviditelnění. Uživatelé především zajímá prezentace produktu nebo poskytované služby. Společnosti si tímto způsobem provádí reklamu, která má za úkol získat nové zákazníky.

V následujícím grafu je uveden počet uživatelů v daném věkovém odvětví, kteří vlastní profil na Instagramu.

Graf č. 2: Počet uživatelů Instagramu v České republice v roce 2020



Zdroj: Pavlíčková, 2020

V roce 2020 bylo zaznamenáno 2 514 000 uživatelů, kteří využívají sociální síť Instagram. Využívá ji 23 % lidí z celkové populace České republiky. Z grafu lze vidět,

že nejvíce uživatelů v České republice jsou lidé ve věku 18–24 let, s celkovým počtem 790 000, což je 31 % z celkových uživatelů. Druhou skupinou jsou lidé ve věku 25–34 let s počtem 780 000. Nejmladší skupina 13–17 let je zastoupena v počtu 290 000.

6 Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo vypracovat podnikatelský plán pro společnost KissDent s. r. o. a v případě nalezení slabých stránek navrhnout podnět ke zlepšení na trhu ve vybraném sektoru podnikání.

Teoretická část byla zaměřena na základní charakteristiku podnikání a podnikatele. Poté bylo definováno podnikání v oboru zdravotnictví a jeho právní formy poskytovaných lékařských služeb v České republice. Následně byl charakterizován podnikatelský plán s vnitřní a vnější analýzou podniku. V poslední teoretické části je popsán finanční plán a rizika podnikání.

V praktické části byla nejprve provedena charakteristika vybrané společnosti. Následně byla provedena vnitřní analýza podniku, v níž se nachází struktura společnosti a finanční analýza zahrnující přehled měsíčních nákladů a výnosů. Z finanční analýzy byla zjištěna hodnota měsíčního příjmů zubní kliniky. Příjmy vykazovaly především kladné hodnoty, ale v jednom případě se objevila i hodnota záporná. Největší podíl na celkových příjmech má zaměstnanec 1. Jeho příjmy tvoří 60 % z celkových výnosů zubní kliniky. Zbytek výnosů tvoří příjmy zaměstnance 3, které tvoří 43 %. Záporné hodnoty se ukazyvaly u měsíčních příjmů zaměstnance 2, jehož měsíční příjmy byly v hodnotě – 12 216 Kč. V případě, že by se záporná čísla objevovala častěji, mohlo by to pro zubní kliniku znamenat problém. Možným řešením může být zvýšení odpracovaných dnů za týden nebo zaměstnance 2 dále nezaměstnávat.

Poté byl vypracován marketingový plán s vnější analýzou mikroprostředí podniku. Vnější analýzou podniku byly zjištěny silné a slabé stránky společnosti týkající se odběratelů a konkurence. Mezi slabou stránku společnosti patří absence přístroje potřebného ke snímku RTG OPG. Pacienti z tohoto důvodu musejí navštěvovat jiné ordinace, které spolupracují se zubní klinikou. Možným řešením může být koupě tohoto přístroje, alespoň do jedné ze zubních ordinací. Po komparaci konkurentů byly zjištěny výhody a nevýhody poskytovaných služeb konkurence a poté byly porovnávány s vybranou společností.

V následující části byly uvedeny získané poznatky ve SWOT matici, na jejímž základě byly vytvořeny podněty k odstranění slabých stránek společnosti.

Na základě získaných dat byly vytvořeny návrhy ke zlepšení propagace společnosti a rozvoje poskytovaných služeb. Pro rozvoj poskytovaných služeb byl vytvořen návrh pro zavedení dětské zubní ordinace. Zákazníci zubní kliniky by tímto návrhem získali možnost objednat své děti k dětskému zubnímu lékaři kliniky KissDent s. r. o. Vypracováním tohoto návrhu byly zjištěny vstupní náklady v hodnotě 1 643 738 Kč a na základě provedených výpočtů vykazuje dětská zubní ordinace potenciální zisk. Ke zlepšení propagace společnosti bylo navrženo intenzivnější užívání sociální sítě Instagram. Bylo zjištěno, že sociální síť Instagram používá v České republice 2 514 000 uživatelů. Používáním této sociální sítě by společnost měla možnost se zviditelnit a získat nové zákazníky.

Tento vypracovaný podnikatelský plán je především přínosný pro společnost KissDent s. r. o., která se může inspirovat návrhy ke zvýšení své konkurenceschopnosti ve vybraném sektoru podnikání.

7 Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje

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

GLADKIJ, Ivan. *Management ve zdravotnictví: ekonomika zdravotnictví: řízení lidských zdrojů ve zdravotnictví : kvalita zdravotní péče a její vyhodnocování*. Brno: Computer Press, 2003. Praxe manažera (Computer Press). ISBN isbn80-7226-996-8.

HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.

KARLÍČEK, Miroslav a Marcela ZAMAZALOVÁ. *Marketingová komunikace*. V Praze: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1601-1.

KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4208-3.

KNIŠOVÁ, Michaela. *Business plán stomatologické praxe*. Praha: Univerzita Karlova. 3. lékařská fakulta, Specializace ve zdravotnictví, 2018. 99 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Jindra Ševčíková.

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, c2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

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

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2034-5.

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

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

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

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2182-3.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN isbn978-80-247-4520-6.

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

ZLÁMAL, Jaroslav. *Marketing ve zdravotnictví*. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů v Brně, 2009. ISBN 978-80-7013-503-7.

Online zdroje

Centrum stomatologie Praha – Prague Dental Clinic. *Prague Dental Clinic s. r. o.* [online]. Praha: Copyright, 2009 [cit. 2021-02-22]. Dostupné z: <http://www.praguedentalclinic.cz/cs/>

ČSK, Česká stomatologická komora. *Zubní lékaři* [online]. Praha, 2021 [cit. 2021-02-22]. Dostupné z: <https://www.dent.cz/zubni-lekari/>

ČSÚ, Český statistický úřad. *Věkové složení obyvatel - 2019* [online]. Praha, 2020 [cit. 2021-02-22]. Dostupné z:

<https://www.czso.cz/documents/10180/121768532/1300642001.pdf/da7bdff5-ad23-44cf-8b3a-be2aac420a62?version=1.1>

Dentální klinika. *DentAlo Slovanský dům, s.r.o.* [online]. Praha, 2015 [cit. 2021-02-22].
Dostupné z: <https://www.dentalo.cz/>

Instagram. *_kissdent_* [online]. Instagram od Facebooku, © 2021 [cit. 2021-03-12].
Dostupné z: https://www.instagram.com/_kissdent_/

Kanceláře v Praze: Kancelářské budovy. *Senovážné náměstí* [online]. Praha: FF Reality 2014, © 2020 [cit. 2021-02-22]. Dostupné z: <https://kancelarevpraze.cz/kancelarske-budovy/senovazne-namesti-dpid53.aspx>

Katalog stomatologů. *Ordinace dle služeb* [online]. Microsite, © 2009 - 2021 [cit. 2021-02-22]. Dostupné z: <https://www.katalog-stomatologu.cz/dle-vykonu>

KAVKOVÁ, Jiřina. Kurzy.cz: Kurzy měn, akcie, komodity, investice. *Internet a telefony: Instagram, aktuálně nejdynamičtější sociální síť v ČR, slaví 10 let* [online]. Copyright, 2020, 05.10.2020 [cit. 2021-02-22]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/560690-instagram-aktualne-nejdynamictejsi-socialni-sit-v-cr-slavi-10-let/>

KLEMENT, Vítězslav. Přehled zásadních trendů na sociálních sítích pro brandovou komunikaci. *Sociální média v roce 2020* [online]. GroupM, 2020 [cit. 2021-03-12]. Dostupné z: <https://www.h1.cz/upload/680-social-trendy-2020-groupm.pdf>

MICHALSKÁ, Petra. Jobs.cz. *15 kroků, jak sepsat podnikatelský plán* [online]. 2013 [cit. 2021-02-22]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/poradna/15-kroku-jak-sepsat-podnikatelsky-plan/>

PAVLÍČKOVÁ, Katka. BUSINESSGRAM: Specialisté na firemní Instagram. *Počet lidí na českém a slovenském Instagramu k březnu 2020* [online]. BUSINESSGRAM, 2020, 17. 4. 2020 [cit. 2021-02-22]. Dostupné z: <https://businessgram.eu/pocet-lidi-na-ceskem-a-slovenskem-instagramu-k-breznu-2020/>

Stomatologická klinika. *DentPro s. r. o.* [online]. Praha: Czech Dental Holding, 2020 [cit. 2021-02-22]. Dostupné z: <https://dentpro.cz/>

Stomatologická klinika. *KVALIDENT s. r. o.* [online]. Praha, 2009 [cit. 2021-02-22]. Dostupné z: <https://www.kvalident.cz/>

Survio. *Stomatologická klinika v Praze* [online]. 2021 [cit. 2021-02-22]. Dostupné z: <https://survio.com/cs/>

VZP ČR, Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky. *Výše úhrad ambulantních stomatologických služeb: stomatologických výkonů hrazených z veřejného zdravotního pojištění pro rok 2020* [online]. 2020 [cit. 2021-02-22]. Dostupné z: <https://media.vzpstatic.cz/media/Default/dokumenty/ostatni/vyse-uhrad-ambulantnich-stomatologickych-sluzeb-2020.pdf>

Známý lékař. *MDDr. Tereza Bacová* [online]. ZnanyLekarz Sp, © 2021 [cit. 2021-02-22]. Dostupné z: <https://www.znamylekar.cz/tereza-bacova/zubar/praha?filter%5Btype%5D=negativni&tab=negativni#profile-reviews>

Zubní klinika. *KissDent s. r. o.* [online]. Praha, 2020 [cit. 2021-02-22]. Dostupné z: <https://kissdent.cz/>

Seznam použité legislativy

Nařízení vlády č. 567/2006 Sb.

Zákon 372/2011 Sb., §2

Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

Příloha č. 1

Dotazníkové šetření zubní kliniky v Praze dle (Knišová, 2018).

1. Jaké je Vaše místo bydliště?
 - a) Praha
 - b) Mimo Prahu

2. Pokud v Praze bydlíte, máte zde svého zubního lékaře?
 - a) Ano
 - b) Ne

3. Přemýšlíte o změně svého zubního lékaře?
 - a) Ano
 - b) Ne

4. Kladete spíše důraz na cenu služby nebo správně odvedenou práci?
 - a) Cenu
 - b) Nezáleží mi na tom
 - c) Správně odvedená práce a přístup lékaře

5. Jste spokojeni se svým zubním lékařem?
 - a) Ano
 - b) Ne

6. Pokud by Váš zubní lékař změnil lokalitu své ordinace, navštěvoval/a byste nadále svého lékaře?
 - a) Ano
 - b) Ne
 - c) Záleží na lokalitě

7. Jak daleko jste schopni jezdit ke svému zubaři?
 - a) Do 20 km
 - b) Do 50 km

c) Více než 50 km

8. Je pro Vás důležité vybavení zubní ordinace? (moderní -> rentgenové přístroje a laser vs. klasické vybavení)

a) Moderní vybavení

b) Klasické vybavení

c) Nezáleží mi na tom

9. Záleží Vám na tom, aby Váš zubní lékař měl smlouvu s pojišťovnou?

a) Ano

b) Ne

10. Jaké faktory jsou pro Vás důležité při výběru svého zubního lékaře?

a) Rozsáhlý výběr poskytovaných služeb

b) Cena za provedenou službu

c) Správně odvedená práce a přístup lékaře

d) Doporučení od známých lidí

e) Vybavení zubní ordinace