

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra ekonomiky**



**Diplomová práce**

**Podnikatelský plán na založení zubní ordinace**

**Bc. Petra Tušlová**

**© 2019 ČZU v Praze**



## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Petra Kocourková, DiS.

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

**Podnikatelský plán na založení zubní ordinace**

Název anglicky

**Business plan for setting up dental surgery**

---

### Cíle práce

V teoretické rovině vymezit způsoby založení a financování podnikatelského subjektu v ČR s přihlédnutím k právním podmínkám ČR, k objektu financování a finančním možnostem zakladatele, následně namodelovat příjmy a výdaje z investice v reálných podmínkách včetně analytického zpracování neekonomických faktorů investování.

### Metodika

Studium odborné literatury, internetových materiálů, účetních výkazů, právních norem.

Analýza a komparace teoretických a praktických přístupů.

Rozhovory s odborníky z oboru.

Aplikace nastudovaných teoretických poznatků na praktickém příkladu.

Časový harmonogram práce:

Přehled řešené problematiky: II.- VI. 2017

Cíl práce a metodika: do X. 2017

Informace o podniku a základní rozbor dat: do XII. 2017

Analýzy dat a základní výsledky: II. 2018

Závěrečné hodnocení a návrhy: III. 2018

## Doporučený rozsah práce

60-80 stran

## Klíčová slova

zubní péče, stomatologie, financování, veřejné zdravotní pojištění, dotace, investice, kalkulace

---

## Doporučené zdroje informací

MAAYTOVÁ, Alena. Otázky ekonomiky zdravotnictví s ohledem na zvyšování efektivnosti. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-912-8.

REŽŇÁKOVÁ, M. – PETERKA, J. – KORÁB, V. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

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

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

SRPOVÁ, J. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4103-1.

SRPOVÁ, J. – VEBER, J. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.

ZLÁMAL, Jaroslav a Jana BELLOVÁ. *Ekonomika zubní ordinace*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. ISBN 978-80-244-2336-4.

---

## Předběžný termín obhajoby

2018/19 ZS – PEF (únor 2019)

## Vedoucí práce

Ing. Zdeňka Gebeltovej, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra ekonomiky

---

Elektronicky schváleno dne 11. 10. 2017

**prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 1. 11. 2017

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 21. 11. 2019

### **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 29. listopadu 2019

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Zdeňce Gebeltové, Ph.D. Dále bych ráda poděkovala své rodině za veškerou podporu při studiu.

# Podnikatelský plán na založení zubní ordinace

## Souhrn

Diplomová práce sestavuje podnikatelský plán na založení zubní ordinace, která se nachází v Hradci Králové. Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou definovány pojmy, které se týkají podnikání a jednotlivých kroků k sestavení podnikatelského plánu. Tato část také obsahuje předpisy a zákony, kterými se bude muset stomatologická ordinace řídit.

Ve vlastní části práce jsou uvedeny poznatky, získané studiem odborné literatury, internetových zdrojů, konzultacemi se zubním lékařem a jinými odborníky z oboru (účetní), uplatněny na vytvoření vlastního podnikatelského plánu. V této části práce se nacházejí základní údaje o stomatologické ordinaci, nabízených službách a její konkurenční výhody. Dále jsou zpracovány finanční výkazy od roku 2017 – 2019, které zobrazují přehled o finanční stránce ordinace.

Ordinace se díky příznivé finanční situaci v roce 2019 rozšíří, a tím posílí svoji konkurenční pozici, což je jeden ze zvolených strategických cílů v podnikatelském plánu. Toto rozšíření je popsáno ve finančních výkazech podnikatelského plánu. Poté jsou v práci zpracovány analýzy SWOT a PEST a na jejich vyhodnocení jsou stanoveny konkrétní návrhy strategie společnosti.

**Klíčová slova:** zubní péče, stomatologie, financování, veřejné zdravotní pojištění, dotace, investice, kalkulace

# **Business Plan for Establishing a Dental Practice**

## **Summary**

This thesis is creating a business plan for establishing a dental practice that is located in Hradec Králové. The text is divided into two parts, theoretical and practical. Within the theoretical part there are concepts being defined concerning entrepreneurship and individual steps for establishing the business plan. This part also contains laws and regulations that the dental practice will have to adhere to.

Within the practical part there are findings being presented which were obtained through examining professional literature, Internet sources, and which were obtained through consultations with a dental practitioner and other professionals in the field (e.g. an accountant); all were applied to create the respective business plan. In this part there can be found the main data regarding the dental surgery, services provided, and its competitive advantage. Furthermore, there are financials being utilised from 2017 to 2019 providing an overview of the surgery's financial position.

The surgery will expand due to the favourable financial situation in 2019, and thereby its competitive position will strength which is one of the strategic targets of the business plan. This expansion is described in the business plan financials. Then, in this text there are the SWOT and PEST analyses being used and the particular company strategy plans are based on their evaluation.

**Key words:** dental care, stomatology, financing, public health insurance, funding, investment, calculation



# Obsah

<b>1. Úvod.....</b>	<b>8</b>
<b>2. Cíl práce a metodika .....</b>	<b>9</b>
2.1 Cíl práce .....	9
2.2 Metodika .....	9
<b>3. Teoretická východiska .....</b>	<b>12</b>
3.1 Podnikatelský plán a jeho vymezení .....	12
3.1.1 Podnikatelský plán a jeho definice .....	13
3.1.2 Požadavky týkající se formulace a zpracování podnikatelského plánu ....	14
3.2 Struktura podnikatelského plánu.....	16
3.2.1 Titulní strana podnikatelského plánu.....	16
3.2.2 Shrnutí projektu podnikatelského plánu – strategický záměr.....	17
3.2.3 Popis produktu a služby.....	18
3.2.4 Produkt / služba v rámci podnikatelského plánu .....	19
3.2.5 Analýza trhu v podnikatelském plánu .....	20
3.2.6 Analýza zákazníků v podnikatelském plánu.....	21
3.2.7 Analýza konkurence v podnikatelském plánu .....	22
3.2.8 SWOT analýza.....	23
3.2.9 Marketingový plán a marketingová strategie.....	23
3.2.10 Obchodní strategie v podnikatelském plánu.....	25
3.2.11 Stanovení ceny produktu / služby v podnikatelském plánu.....	26
3.2.12 Způsob a distribuce prodeje.....	27
3.2.13 Reklama a podpora prodeje .....	28
3.2.14 Finanční plán.....	28
3.2.15 Finanční výkazy .....	29
3.3 Specifika podnikatelské činnosti ve zdravotnictví.....	30
3.4 Legislativní specifika podnikání ve zdravotnictví .....	32
3.5 Právní formy podnikání ve zdravotnictví.....	36
3.5.1 Zaměstnanci .....	38
3.5.2 Privátní stomatologové nebo lékaři jako fyzické osoby – podnikatelé ....	38
3.5.3 Lékaři a zdravotnický personál jakou součást obchodních společností nebo sružení 39	
<b>4. Vlastní práce .....</b>	<b>41</b>
4.1 Úvod podnikatelského plánu zvolené zubní ordinace.....	41
4.2 Rozsah a charakteristika nabízených služeb stomatologické ordinace .....	42
4.3 Porterův model pěti konkurenčních sil .....	44

<b>5. Marketing.....</b>	<b>47</b>
5.1 Marketingový mix .....	47
5.1.1 Produkt.....	47
5.1.2 Cena .....	48
5.1.3 Distribuce/Místo .....	48
5.1.4 Propagace.....	48
<b>6. Finanční plán .....</b>	<b>50</b>
6.1 Zahajovací rozvaha.....	50
6.2 Výkaz zisků a ztráty .....	51
6.3 Rozvaha.....	55
6.4 Cash flow.....	57
6.5 Rentabilita vlastního kapitálu a doba návratnosti investice .....	58
<b>7. Souhrn analýz.....</b>	<b>59</b>
7.1 Pest analýza .....	59
7.1.1 Politické faktory.....	59
7.1.2 Ekonomické faktory.....	60
7.1.3 Sociální faktory .....	61
7.1.4 Technologické faktory .....	62
7.2 Swot analýza.....	63
<b>8. Závěr.....</b>	<b>65</b>
<b>9. Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>66</b>

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Zahajovací rozvaha 2017 .....	50
Tabulka 2: Rozvaha 2017 - 2019 .....	56
Tabulka 3: Cash flow 2017 – 2019 .....	57
Tabulka 4: Swot analýza .....	64

## Seznam grafů

Graf 1: Podíl nezaměstnaných na obyvatelstvu KH kraje 2007-2018 .....	61
Graf 2: Věková struktura k 31.12.2018.....	62

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Výkaz zisků a ztráty 2017 .....	52
--	----

Obrázek 2: Výkaz zisků a ztráty 2018 .....	53
Obrázek 3: Výkaz zisků a ztráty 2019 .....	54

## **Seznam příloh**

Příloha 1: Základní ceník .....	69
---------------------------------	----

# 1. Úvod

Úspěšně vystudovat jakýkoliv lékařský obor není pro každého člověka, a jistě to není nic jednoduchého. Stejně tak obtížné se pro začínajícího lékaře může zdát založit si vlastní prosperující praxi a obstát na trhu s konkurencí. Proto je důležité si vše řádně promyslet a připravit se na proces vedoucí k úspěšnému podnikání. Jedním z nejdůležitějších kroků je mít dostatečný finanční kapitál, který umožní nastartovat proces podnikání. Dále je důležité stanovit si strategie podniku. K tomuto a dalšímu patří neodmyslitelně podnikatelský plán, jehož sestavení umožní podnikateli se rozhodnout, zda je výhodné na trh vstoupit. Součástí podnikatelského plánu jsou také různé analýzy, které se dále vyhodnocují.

Tato diplomová práce slouží jako výstup pro zvolenou stomatologickou ordinaci, která se s pomocí podnikatelského plánu rozhodla pro své založení, postupné zvyšování nabídky služeb pro pacienty a později také zakoupení další ordinace, a tím i zaměstnání dalšího zubního lékaře, sestry a dentálního hygienisty. Tímto se stala činnost stomatologické ordinace poměrně obsáhlá a mnohem více konkurenceschopná. Stomatologická ordinace působí ve městě Hradec Králové, kde je také lékařská fakulta Univerzity Karlovy se studijním programem zubního lékařství. Tato skutečnost napomáhá tomu, že toto město nemá o zubní lékaře nouzi a proto zde začínat podnikat v tomto oboru a zvláště na zelené louce není vůbec snadné, ne-li „nemožné“. Pan MDDr. Zub spatřil podnikatelskou příležitost v koupi ordinace zubní lékařky odcházející do důchodu. Díky tomu měl při svém startu v podnikání zajištěné pacienty a ordinaci stačilo „pouze“ zrekonstruovat a zmodernizovat.

Práce je také přínosná pro zpracovatele, co se týče oblasti teoretických poznatků o dané problematice, a také z hlediska podnikání v lékařském oboru. Podnikatelský plán představuje specifický praktický návod, který je určený pro podnikatele – zubního lékaře a specifikuje mu cestu, kam se směřovat při tvorbě vlastní podnikatelské praxe. Ekonomické prostředí i zubní praxe a daný trh je konkurenční a dynamicky se proměňuje. Správně a jasně zpracovaný podnikatelský plán je tak nástrojem pro predikci měnícího se prostředí, které má svoji dynamiku a specificky se vyvíjí.

## **2. Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem mé diplomové práce je poskytnout veškeré informace, které jsou nezbytné k vypracování podnikatelského plánu. Hlavním cílem práce je vytvoření reálného podnikatelského plánu zubní ordinace a jeho vyhodnocení. Tento hlavní cíl je tvořen cíli dílčími:

- 1) Seznámení s problematikou dané zubní ordinace (rozsah a charakteristika nabízených služeb, konkurence, zákazníci, atd. )
- 2) Marketing
- 3) Vytvoření finančního plánu (zahajovací rozvaha, výkazy zisků a ztrát, rozvahy, cash flow)
- 4) Vyhotovení PEST a SWOT analýzy zubní ordinace a jejich vyhodnocení
- 5) Vyhodnocení podnikatelského plánu stomatologické ordinace

### **2.2 Metodika**

Diplomová práce je vytvořena jako souhrn důležitých informací a kroků, které tak poskytují návod nejen pro budoucí nastupující generaci nových absolventů stomatologie, kteří mají zájem o odkup ordinace. Tento soubor poznatků představuje praktický návod pro vytvoření podnikatelského plánu a jeho realizaci.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části, a to na teoretickou a praktickou. Teoretická část definuje základní pojmy a charakteristiky podnikatelského plánu. V teoretické části jsou zpracovány teoretické poznatky získané prostudováním odborné literatury a internetových zdrojů. Také je zde nastíněna problematika zubního lékařství. Mezi nejvíce využitě a důležité odborné publikace v diplomové práci patří Podnikatelský plán (Srpková, 2009), Podnikatelský záměr a investiční rozhodování (Fotr, Souček, 2005) a Strategické

řízení pro praxi (Keřkovský, Hanzelková, Vykypěl, 2017). Vzhledem k tomu, že se práce týká oboru zubního lékařství, tak bylo nezbytné seznámit se i s touto problematikou prostřednictvím publikace jako je Ekonomika zubní ordinace (Zlámal, Bellová, 2009) a také prostudovat odpovídající zákony: č. 95/2004 Sb - o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta, ve znění dalších předpisů. Zákon č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování, ve znění pozdějších předpisů.

V praktické části diplomové práce je sestaven podnikatelský plán na základě teoretických a praktických poznatků již stávající zubní ordinace. V podnikatelském plánu je nejdříve představena samotná zubní ordinace. Nedílnou součástí praktické části je také analýza trhu a konkurence. Jsou zde také představeny jednotlivé služby, které zubní ordinace nabízí svým stávajícím klientům, ale také i novým. Dále tu jsou zpracovány analýzy a vyhodnocení budoucího vývoje stomatologické ordinace. Finanční plán je sestaven a propočítán pro fyzickou osobu podnikatele vedoucí daňovou evidenci.

Postupné kroky praktické části:

- 1) Stanovení cíle
- 2) Studium odborné literatury, viz teoretická část
- 3) Osobní konzultace – MDDr. Zub
- 4) Marketingový mix
- 5) Zpracování peněžních deníků – dle reálných podkladů poskytnutých panem MDDr. Zubem, resp. jeho účetní nutno sestavit výkazy: Zahajovací rozvaha, Výkaz zisků a ztráty, Rozvaha a Cash flow
- 6) Vypracování PEST analýzy – podklady pro vyhodnocení analýzy byly čerpány z Českého statistického úřadu (sociologické faktory a ekonomické faktory), ze zákonyprolidi.cz (zákony)
- 7) Vypracování SWOT analýzy
- 8) Vyhodnocení analýz PEST a SWOT, určení strategických cílů ordinace

10) Závěr – pro závěrečné hodnocení projektu byla vyhodnocená veškerá získaná data během tvoření podnikatelského plánu

### **Metody a použité vzorce**

#### **1) Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)**

ROE = (zisk po zdanění/ vlastní kapitál)

#### **2) Doba návratnosti investice**

$TN_p = IN/CF$

**Zdroj:** *Is.mendelu.cz* [online]. [b.r]. [cit. 2019-10-01]. Dostupné z:  
[https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz\\_cast.pl?cast=82](https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=82)

IN – investiční náklady (výdaje)

CF – roční peněžní tok

### 3. Teoretická východiska

#### 3.1 Podnikatelský plán a jeho vymezení

Plánování představuje jednou ze zásadních a důležitých činností každého podnikatelského subjektu a jeho organizace. Vhodnou definici plánování uvádí tuzemské zdroje. Konkrétně jako plánování představuje identifikaci hlavních způsobů, které jsou rozhodné pro naplnění stanoveného cíle, z něhož je pak v rámci etapy rozhodování zvolené k provedení optimální varianty. Aby mohl podnikatel nebo vedení dané společnosti uskutečnit svůj cíl, kterým je dosáhnout podnikovým procesům optimalizace a maximalizace jejich ziskovosti, i z tohoto důvodu je nutné tyto procesy vhodně a efektivně plánovat. Plánování znamená rozhodování orientovaných do budoucnosti, které určují jednotlivé procesní činnosti v rámci organizace daného podnikatelského subjektu. (Srpková, 2007, s. 7-8)

Ve firemní praxi pak podnikatelské úvahy procházejí nejčastěji těmito čtyřmi etapami, konkrétně: (Křelovský, Hanzelková, 2014, s. 10-12)

První etapa – podnikatelská **vize**, která vyjadřuje prvotní nápad nebo představu podnikatelského záměru, podnikatelské činnosti na základě určitého podnikatelského konceptu.

Druhá etapa – strategický **záměr** – podnikatelský subjekt v hrubých rysech rozvádí původní podnikatelskou vizi a získává první informace o reálnosti koncepce a formuluje základní strategické cíle budoucí společnosti. Jde o koncepční představu o budoucí činnosti daného podnikatelského subjektu, kterou můžeme označit jako následný obsahový základ korporátní strategie podnikatelského subjektu.

Třetí etapa – podnikatelský **projekt** – podnikatelský subjekt uvažuje již o technických otázkách, počítá s variantami řešení, jako je například použita technologie, časový plán, ale také formulace a koncepce funkčních strategií a specifikace zdrojů, které budou k jejich realizaci použity.



Čtvrtá etapa – podnikatelský **plán** – je podrobné zpracování předchozích etap od vize po podnikatelský projekt s vymezením jednotlivých problémových oblastí, které jsou typické pro obsahové řešení každého podnikatelského plánu.

Obchodní strategie zahrnuje také konkrétní obchodní plán a můžeme hovořit o tom, že tento je koncipován ze tří hlavních částí zahrnujících marketingový plán, definující skupiny zákazníků, analýzu daného trhu, daného odvětví a další ukazatele, které se vztahují také k interním faktorům dané společnosti. Dále je to provozní a technický plán, který se vztahuje konkrétně na personální otázky a problémy, stejně jako na výrobní a procesní náležitosti. Konečně je to také finanční plán zahrnující způsoby financování, stejně jako predikce finančních ukazatelů, predikce vývoje cash-flow, stejně jako odhad zisku a ztrát a další finanční oblasti. (Srpková, 2007, s. 17-19)

Při postupném zpřesňování a zpracování původních vizí a záměrů dochází k potvrzení správnosti původních strategických podnikatelských úvah nebo je naopak na základě podrobnějších informací lze změnit a upravovat konkrétní oblasti ve vztahu k danému podnikatelskému plánu a pro jednotlivé části podnikatelského plánu.

### **3.1.1 Podnikatelský plán a jeho definice**

V odborné literatuře se nachází množství definic ve vztahu k pojmu podnikatelský plán. Je možné konstatovat, že také v zahraničním pojetí je mnoho definic, ale jejich obsahové znění je si celkově podobné. V návaznosti na téma práce byly zvoleny tři nejvíce relevantní definice pojmu podnikatelský plán, konkrétně jsou uvedeny některé z hlavních definic. (Westwood, 1999, s. 14)

Podnikatelský plán definuje a určuje směr podnikatelské činnosti daného podnikatelského subjektu, stejně jako identifikuje zdroje, které jsou relevantní k dosažení strategických cílů, jež jsou formulovány následně v korporátní strategii společnosti, stejně jako procesní zdroje informací i hmotné nebo personální zdroje, které jsou relevantní pro jednotlivé zainteresované subjekty, jako jsou vlastníci, management, zaměstnanci, investoři nebo i zákazníci. (Keřkovský, Hanzelková, 2014, s. 7-9)

Další odborné zdroje uvádí, že podnikatelský plán by měl být určen zejména pro dva obecné účely. Je možné konstatovat, že je to konkrétně formulovaný interní dokument

podnikatelského subjektu, kdy tento je určený jako základní dokument pro vlastní řízení společnosti. Specifický význam má také externí využití podnikatelského plánu, a to zejména s ohledem na to, když společnost plánuje externí financování ve formě cizího kapitálu, a proto potřebuje podnikatelský plán pro účely získání bankovního úvěru, ale také je to dokument, který je určený jako podklady pro získání některého druhu nevratné podpory nebo pro podporu z evropských fondů. V těchto případech je nutné přesvědčit poskytovatele kapitálu o unikátnosti a o potenciálu daného podnikatelského projektu, za jehož účelem se bude financování realizovat. Nebytnou podmínkou je kvalita podnikatelského plánu na čemž často závisí výše požadovaného kapitálu, který je poskytnutý od poskytovatelů kapitálu. (Wupperfield, 2003, s. 10-11)

Je také možné uvést, že podnikatelský plán představuje písemný dokument, který je zpracovaný podnikatelem, a který formuluje všechny klíčové externí a interní faktory, které souvisejí se založení společnosti, s její strukturou a organizací, ale také definují využití zdrojů a procesní náležitosti podnikatelské činnosti společnosti. (Srpová, 2007, s. 13-14)

### **3.1.2 Požadavky týkající se formulace a zpracování podnikatelského plánu**

Firemní praxe i odborní zdroje uvádějí, jaké náležitosti a podle jakých požadavků a pravidel by se měl podnikatelský plán řídit: (Keřkovský, Hanzelková, 2014, s. 10-12)

- Celková přehlednost a stručnost textu, text podnikatelského plánu by měl být logicky strukturován, což zajistí jeho přehlednost, stejně tak text podnikatelského plánu musí obsahovat všechny důležité informace,
- Specifikovat hlavní pozitiva produktů a služeb, které bude společnost nabízet pro jednotlivé skupiny zákazníků, tyto musí být jasně a srozumitelně uvedeny,
- Důležitá je jednoduchost, v návaznosti na srozumitelnost musí obsahovat standardní technické a technologické informace, které ale nesmí být příliš detailní, zejména například při posuzování žádosti o bankovní úvěr apod.,
- Dokument musí být zaměřen na budoucí vývoj společnosti, na zhodnocení toho, čehož již existující společnost dosáhla, a to zejména z hlediska finančních

ukazatelů, ale také například poskytované produkty nebo služby, stejně tak je u nové společnosti nutné specifikovat budoucí vývoj, ale také vystihnout budoucí trendy a formulovat prognózy budoucího vývoje a na základě tohoto musí být pak stanoveny také strategické cíle společnosti,

- Z hlediska obsahu je nutná také realističnost a věrohodnost informací, které mohou být uvedeny z více zdrojů, je možné doporučit například metodiku SMART, podle které mají být strategické cíle společnosti specifikovány, měřitelné, akceptovatelné, ale také reálné a časově určené,
- Pokud hodnotíme vývoj jednotlivých možných scénářů vývoje podnikatelské činnosti, je vhodné, aby byl podnikatelský plán reálný, založen na reálných předpokladech trhu, příliš optimistická varianta snižuje věrohodnost tohoto dokumentu, a to především u poskytovatelů cizího kapitálu, i z tohoto důvodu se jako nejlepší řešení jeví zpracovat více variant, typicky optimistickou, reálnou a pesimistickou,
- Opakem příliš optimistické varianty řešení je příliš pesimistická varianta, tento přístup má pak efekt ve formě snížení atraktivity tohoto dokumentu pro poskytovatele cizích finančních prostředků,
- Součástí dokumentu musí být SWOT analýza, která identifikuje slabiny i hrozby podnikatelského plánu, ale zcela zásadní je to, jak budou tyto oblasti řešeny a eliminovány, pokud nejsou uvedeny jak silné stránky a příležitosti, ale také již uvedené hrozby a slabé stránky, tak dokument pak může být opět nevěrohodný, nicméně jasná identifikace problémových oblastí a konkrétní návrhy jejich řešení demonstrují připravenost manažerského týmu a podnikatele zvládnout identifikované problémy s využitím vlastních dovedností a zkušeností,
- Mimo uvedení slabých stránek a hrozeb je také nutné zdůraznit silné stránky a příležitosti společnosti do budoucna, mimo toho také kompetence manažerského týmu a vlastníků, jejich zkušenosti a například také to, čeho již bylo dosaženo, je vhodné také prezentovat hlavní pozitiva podnikatelského plánu a celého

podnikatelského projektu, vlastní manažerské a podnikatelské dovednosti, stejně jako práce a efektivnost celého týmu zaměstnanců společnosti,

- Je vhodné v podnikatelském plánu jasně identifikovat, jak může poskytovatel kapitálu svou formou účasti na podnikatelském projektu i ve formě účasti rizikového kapitálu, získat zpět vynaložená kapitál, stejně jako zhodnocení vložených finančních prostředků,
- Celková kvalita podnikatelského plánu je také nebytná, stejně jako formální stránka podnikatelského plánu.

### **3.2 Struktura podnikatelského plánu**

Konkrétní stanovenou strukturu podnikatelského plánu pro každý podnikatelský subjekt obecně nelze stanovit. Obsah a struktura podnikatelského plánu se odvíjí od potřeb dané společnosti, stejně jako od dalších faktorů, což také souvisí s poskytováním kapitálu pro danou společnost. Je nutné, aby se jednotlivé zainteresované subjekty v textu podnikatelského plánu dobře orientovaly, zejména například u poskytovatelů kapitálu je nutné celý text vhodně a logicky strukturovat, stejně jako musí být založen na principech, které byly formulovány výše, a také jednotlivé informace musí být věcné a stručné, stejně jako srozumitelné. (Souček, 2015, s. 20-21)

Jednotlivé odborné zdroje se v názorech na strukturu podnikatelského plánu rozcházejí, nicméně jednotnou strukturu nelze stanovit s ohledem na již uvedené individuální charakteristiky každé společnosti. Je možné uvést, že jsou zdůrazněny zejména potřeby a požadavky budoucího investora nebo poskytovatele kapitálu. Právě nedostatek kapitálu při zahájení podnikatelské činnosti je často podnětem pro formulaci a sestavení podnikatelského plánu. (Koráb a kol., 2007, s. 27-29)

#### **3.2.1 Titulní strana podnikatelského plánu**

Titulní strana podnikatelského plánu obsahuje stručný výklad týkající se obsahu celého dokumentu. Jsou zde uvedeny hlavní informace o podnikatelském subjektu, jako je obchodní název, logo podnikatelského subjektu, označení podnikatelského plánu, stejně

jako jméno autora podnikatelského plánu, seznam a výpis klíčových osob, pro které je podnikatelský plán určen nebo další zainteresované osoby, stejně tak jména a krátký popis vlastníků a zakladatelů společnosti, datum založení společnosti nebo další náležitosti podnikatelského plánu. (Fotr, Souček, 2005, s. 17-19)

### **3.2.2 Shrnutí projektu podnikatelského plánu – strategický záměr**

Můžeme konstatovat, že se jedná se o nejdůležitější část podnikatelského plánu, z jeho obsahu musí být patrný strategický záměr společnosti, stejně jako identifikace toho, jaké výrobky nebo služby bude daná společnost poskytovat, stejně tak musí být uvedeny hlavní kompetence klíčových zainteresovaných osob v rámci organizace společnosti, specifikace nákladů a toho, co po vynaložení finančních zdrojů získáme. Shrnutí v rámci podnikatelského plánu musíme chápat jako souborné informace o tom, co je v dalším textu a v jednotlivých kapitolách podnikatelského plánu dále popsáno. (Zlámal, Bellová, 2009, s. 14-16)

Tato část podnikatelského plánu musí u jednotlivých zainteresovaných subjektů vyvolat zájem a zvědavost, stejně jako zájem na tom, projít si a přečíst další část podnikatelského plánu. Shrnutí podnikatelského plánu je uvedeno v jeho úvodních částech, přičemž v praxi se většinou tato část sestavuje a zpracovává po formulaci celého podnikatelského plánu. (Koráb a kol., 2007, s. 27-29) S ohledem na rozsah potřebného kapitálu a podle charakteru podnikatelského plánu je nutné formulovat obsah shrnutí. Hlavním problémem je zejména to, jak na relativně malý počet stran formulovat ty hlavní a nejdůležitější informace.

Odborné zdroje a firemní praxi uvádějí, jak by měla hrubá osnova shrnutí podnikatelského plánu obsahově vypadat, konkrétně by tato část měla poskytnout odpovědi na následující otázky: (Fotr, Souček, 2005, s. 63)

- Specifikace toho, co za produkty nebo služby budeme jednotlivým skupinám zákazníků nabízet.
- Z jakého důvodu jsou produkty a služby naší společnosti lepší než konkurenční, v čem spočívá jejich konkurenční výhoda a přidaná hodnota a užitek pro jednotlivé skupiny zákazníků.

- Analýzy vývoje trhu a tržní trendy v rámci daného trhu, stejně jako velikost trhu, jeho růst a chování jednotlivých skupin zákazníků, vztahy ke konkurenci, jaké jsou klíčové zainteresované strany ve vztahu k dané společnosti, stejně jako identifikace všech stránek společnosti.
- Hlavní kvantitativní finanční informace, stejně jako kapitálová náročnost jednotlivých činností, nutnost a potřeba cizích zdrojů, možnosti a délka financování, stejně jako další finanční ukazatele, úroky a možností splácení cizích zdrojů, stejně jako schopnost splácet cizí zdroje ze strany společnosti.

### **3.2.3 Popis produktu a služby**

Z hlediska popisu produktů a služeb, které bude společnost poskytovat je v této části textu hlavně cílem popsat činnosti společnosti, její procesy, stejně jako informace o velikosti a organizaci společnosti a o jejich kapacitách z hlediska poskytování produktů a služeb pro jednotlivé skupiny zákazníků. Pro formulaci produktu a služby u každé společnosti je nutné formulovat klíčové informace, jako je předmět činnosti, umístění a velikost společnosti, stejně tak údaje o vlastníkově a managementu společnosti, a také dosavadní vývoj společnosti a její historii, v případě nové společnosti tento údaj nebude specifikován. (Cetlová, 2007, s. 175-177)

Charakteristika předmětu činnosti stručně vymezuje charakteristiku podnikatelské činnosti dané společnosti. Zahrnuje tak přesnou specifikaci produktu a poskytované služby, stejně jako způsob realizace podnikatelské činnosti a určení skupin zákazníků, pro které jsou produkty

a služby určeny. Produktu i službám musí být věnovány samostatné kapitoly, protože jejich význam a určení v podnikatelském plánu jsou zásadní a patří mezi nejdůležitější kapitoly. Úspěch podnikatelské činnosti a celého podnikání je ve velké míře založený na kvalitě produktů a služeb, ale také na tržní pozici a konkurenční pozici, zejména získané vhodné konkurenční pozice a její posilování a stabilizace je v počátcích podnikatelské činnosti velmi nákladnou oblastí a v některých případech se jí nepodaří naplnovat a je důvodem pro ukončení podnikatelské činnosti. U specifikace a poskytování produktu a služby se zohledňují také například kritéria jako je logistika a variabilní a fixní náklady společnosti včetně personálních nákladů, ceny nemovitostí, a také například pozemků nebo nájmu

nebytových prostor, odbytové možností a ceny, stejně jako ekonomické, finanční a daňové otázky související s daňovým zatížením a povinnostmi, které vyplývají z platné právní úpravy. (Mallya, 2007, s. 57-58)

Informace vztahující se k vlastníkůům a managementu společnosti mají identifikovat manažerské a podnikatelské schopnosti a dovednosti vlastníků a managementu, které jsou také v podnikatelském plánu v některých případech uvedeny, což se týká například možných zkušeností a praxe v oboru, ale také konkrétních praktických zkušeností. Z hlediska deskripce historie společnosti, toto připadá například v úvahu v případech, kdy se jedná o rozšíření stávající podnikatelské činnosti nebo o aktualizaci podnikatelského plánu, nicméně je důležité, aby se jednalo o faktické a ověřitelné údaje, které jsou objektivní, u dosažených úspěších jsou to například certifikace nebo patenty a další informace. (Lhotský, 2010, s. 54-56)

### **3.2.4 Produkt / služba v rámci podnikatelského plánu**

Jak již bylo uvedeno v předchozích kapitolách, tak produkt nebo služba představuje nezbytnou součást marketingové strategie a tímto také marketingového mixu. Jejich specifikace má v podnikatelském plánu rozhodující význam, stejně jako se jejich vymezení vztahuje k činnosti managementu a vlastníků společnosti a je tak prostředkem k dosahování zisku. I z tohoto důvodu je nutné věnovat strategickým rozhodnutím týkajícím se produktů a služeb velkou pozornost a podle tohoto také připravit vhodnou obchodní a marketingovou strategii, která bude podložena dostatečným zajištěním ze strany finanční strategie a zdrojů společnosti. Správně formulované funkční strategie společnosti mají podstatný vliv na identifikaci a uspokojení jednotlivých cílových skupin zákazníků. (Cetlová, 2007, s. 36-38)

Produkt v podnikatelském plánu konkrétně určuje fyzický vzhled týkající se výrobků, stejně jako charakterizuje jeho vlastnosti v případě poskytované služby zákazníkům ze strany společnosti. Pokud společnost v podnikatelském plánu specifikuje výrobek, tak je nutné ho alespoň v základních rysech popsat, stejně jako určení, k jakému účelu bude tento výrobek určen. Je také nutné uvést, že se jedná o inovativní výrobek, který na trhu nový nebo je to výrobek, který již konkurence nabízí, pak je naopak vhodné uvést, v čem se

tento výrobek odlišuje od konkurence. Totéž platí u služeb, které mohou také doplňovat poskytování výrobku ze strany společnosti pro zákazníky. (Horáková, 2003, 24-25)

### 3.2.5 Analýza trhu v podnikatelském plánu

Část analýza trhu charakterizuje a analyzuje prostředí, ve kterém společnost bude jednotlivým skupinám zákazníků nabízet produkty a služby. Tyto jsou určeny k uspokojování potřeb jednotlivých zákazníků. Tento předpokladem je základem každé podnikatelské činnosti a je východiskem pro jednotlivé procesní činnosti i funkční strategie, jako je obchodní, marketingová finanční, IS/IT a další strategie. V podnikatelském plánu podle jeho specifik je možné uvažovat s ohledem na charakter podnikání pouze na jednom trhu, ale také je možné predikovat možný vývoj na dalších trzích, kde by mohla společnost do budoucna poskytovat svoje produkty nebo služby. V podnikatelském plánu můžeme obecně uvažovat trhy podle míry jejich vyspělosti, a to je konkrétně vymezeno níže. (Zlámal, Bellová, 2013, s. 141-142)

**Současné trhy**, na těchto jsou konkrétní potřeby jednotlivých skupin zákazníků uspokojovány stávajícími podnikatelskými subjekty. Konkurenční prostředí je celkově vysoké a dynamické, nově vznikající podnikatelské subjekty na tento typ trhu vstupují s obtížemi.

**Skryté trhy**, na těchto jsou si jednotlivé podnikatelské subjekty vědomy potřeb potencionálních zákazníků, kterým ještě nikdo nenabízí výrobky nebo služby, které by byly schopné uspokojit jejich skryté potřeby. Pro neexistenci přímé konkurence mezi jednotlivými konkurenčními subjekty je vstup na tento trhu snazší.

**Vznikající trhy**, jedná se o trhy, které ještě reálně neexistují, ovšem při určení současných podmínek a při predikci trendů je možné stanovit jejich vznik v budoucnosti. Můžeme konstatovat, že tyto trhy představují největší možnosti z hlediska příležitostí na jejich uplatnění pro podnikatelské subjekty, ale také je možné hovořit o tom, že vznik těchto trhů může trvat poměrně dlouhou dobu.



Základním nástrojem analýzy trhu je průzkum trhu. Na jeho základě je možné identifikovat všechny podstatné informace týkající se potenciaálních zákazníků, ale také informace o jejich preferencích, zájmech, zvyklostech a potřebách. Tyto informace jsou užitečné pro správnou formulaci strategických rozhodnutí společnosti, které jsou rozhodující pro budoucí správná rozhodnutí dané společnosti. Průzkum trhu souvisí také z velikosti společnosti, protože z rostoucí velikosti společnosti narůstají také náklady a rozsah průzkumu trhu. Informace, které jsou v rámci průzkumu trhu získány, je možné rozdělit do tří hlavních skupin, konkrétně to jsou **informace o daném regionu, preference jednotlivých skupin zákazníků a vhodné způsoby propagace**. (Horáková, 2003, s. 26-27)

### 3.2.6 Analýza zákazníků v podnikatelském plánu

Je vhodné, když je pro nově vznikající společnost trh dostatečně velký a má potenciál dále růst a rozvíjet se. Cílem analýzy zákazníků je identifikovat, jak jsou pro jednotlivé skupiny zákazníků formulovány tržní segmenty a podle tohoto jaké tedy známé okruhy zákazníků, kterým budou nabízeny produkty a služby dané společnosti. Ve firemní praxi, ale také odborné zdroje poukazují na to, že analýza zákazníků v podnikatelském plánu by měla obsahovat tyto hlavní okruhy jsou založeny na tom, jaké hlavní produkty a služby budeme jednotlivým skupinám zákazníků poskytovat, jak bude zohledněno geografické hledisko, stejně jako jaké okruhy zákazníků je možné na daném trhu a dané oblasti získat, na které z potenciaálních zákazníků se budeme v podnikatelské činnosti zaměřovat, a které motivy budou mít vliv na přesvědčení zákazníků ke koupi produktů a služeb dané společnosti, a také je možné identifikovat nákupní zvyklosti a chování jednotlivých skupin zákazníků. (Cetlová, 2007, s. 38-39)

Cílem této analýzy v podnikatelském plánu je predikce jednotlivých faktorů, které se budou podílet na budoucím vývoji poptávky na daném trhu. Při predikci celkového počtu zákazníků můžeme využít různých informačních zdrojů, nejenom vlastní analýzy, ale také externí zdroje, statistiky, analýzy vývoje trhu mezinárodních institucí apod. Pokud vhodným způsobem stanovíme počet potenciaálních zákazníků, tak je možné pak správně stanovit nabídku poskytovaných služeb nebo produktů a podle toho pak také například zdroje společnosti nebo finanční strategii a finanční plánování společnosti. (Keřkovský, 2014, s. 41-42)

### 3.2.7 Analýza konkurence v podnikatelském plánu

Tato analýza je důležitá z hlediska výběru trhu a tržní lokality, kde bude společnost poskytovat svoje produkty a služby zákazníkům. V tržním prostředí má každá společnost svoje vlastní konkurenty a musí se tak vůči konkurenci prosazovat na trhu. U stávající společnosti je nutné udržet a posilovat konkurenční pozici na trhu, zatímco u nově vznikající společnosti je tato činnost náročnější, a to i proto, že si společnost tržní pozici na trhu musí teprve budovat od počátku. Důležité je identifikovat všechny aspekty analýzy konkurence, jak silné a slabé stránky, tak příležitosti a hrozby. K tomuto je velmi vhodná SWOT analýza, podle které je možné konkrétně určit, jaké další společnosti nabízejí podobné produkty nebo služby. Například v případě stomatologické ordinace jsou to služby zubního lékaře, nebo těch subjektů, které mají tuto podnikatelskou činnost v úmyslu. (Zlámal, Bellová, 2009, s. 44-46)

Musíme také konstatovat, že začínající společnost, ale i existující společnost většinou identifikuje svoji konkurenci na trhu před samotným zahájením své podnikatelské činnosti. V podnikatelském plánu si myslíme, že by seznam hlavních konkurentů měl být uvedený přehledně a srozumitelně a informace o konkurenci by měly být věcné a založené, pokud možno na objektivních faktech a informacích, ne vlastních subjektivních názorech. Společnost tak musí v podnikatelském plánu identifikovat ty konkurenční subjekty, které jsou se společností ve skutečném konkurenčním vztahu. Konkrétně v případě zubní ordinace jsou to další privátní zubní ordinace, ale také zdravotnická zařízení nebo nemocnice. (Sedláčková, 2006, s. 17-18)

Poskytovatelé kapitálu pro danou společnost hodnotí intenzitu konkurence a konkurenčního prostředí v daném segmentu trhu, zejména proto, že mnoho konkurenčních subjektů představuje vysoké konkurenční prostředí, a také vynaložené finanční prostředky na zajištění konkurenční pozice v daném segmentu trhu. Podle konkurenčního prostředí je pak možné uvést, že se rozhodují poskytovatelé kapitálu, a to podle míry rizika, která souvisí s intenzitou konkurenčního prostředí na daném trhu. Podle míry intenzity konkurence na trhu je také možné predikovat tržní úspěch. Nicméně v segmentu stomatologických služeb můžeme do budoucna predikovat spíše vyšší poptávku než nabídku ze strany zákazníků. (Fotr, Souček, 2005, s. 17-18)

### **3.2.8 SWOT analýza**

SWOT analýza představuje souhrnný analytický nástroj a je zejména výstupem analýz externího a interního prostředí společnosti. Zejména identifikuje silné a slabé stránky společnosti, stejně jako příležitosti a hrozby, které je nutné eliminovat nebo naopak posílit. Na základě těchto výstupů je možné stanovit konkrétní závěry a doporučení z hlediska možného budoucího vývoje společnosti. Tedy pokud máme novou společnost, můžeme tak podle výstupů SWOT analýzy predikovat budoucí vývoj, u existující společnosti je to zhodnocení dosavadního vývoje a možnosti rozvoje společnosti do budoucna. Jak již bylo uvedeno, tak SWOT analýza je výstupem analýzy externího prostředí a interního prostředí. (Keřkovský, 2014, s. 15-17)

Z externího prostředí vycházejí zejména příležitosti a hrozby rozhodné pro podnikatelskou činnost společnosti. Analýzu externího prostředí je možné zpracovat například podle metodiky SLEPT nebo PEST nicméně obecně jsou zde rozpracovány sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické faktory, které jsou například u výrobních firem doplněny také o environmentální faktory. Interní analýza se zaměřuje na identifikaci silných a slabých stránek společnosti, přičemž základem interní analýzy je hodnocení zákazníků, konkurence, dodavatelů. Odběratelů a celkově všech zainteresovaných stran ve vztahu k dané společnosti. Na výstupy SWOT analýzy by měly navázat také doporučení a formulace pro jednotlivé funkční strategie, jako jsou strategické cíle společnosti na základě jednotlivých formulovaných funkčních strategií, ale také na základě korporátní strategie. Dále jsou to zdroje, které jsou jak hmotné, tak finanční nebo personální, systémy a procesy a další související faktory. (Veber, 2005, s. 201-203)

### **3.2.9 Marketingový plán a marketingová strategie**

Tato část podnikatelského plánu zahrnuje popis a formulaci marketingové strategie dané společnosti. Obsahuje tak stanovení ceny produktu nebo služby, stanovení distribuce prodeje, stejně jako podpora prodeje a reklama společnosti. Marketingová strategie společnosti na zásadní vliv na úspěch společnosti. Marketingové plánování a marketingový plán je součástí hierarchie firemních strategií a procesů, které jsou realizovány v rámci dané společnosti a jsou na formulaci marketingové strategie zainteresovány všechny rozhodující subjekty, jako jsou vlastníci, management, zaměstnanci, zákazníci, apod.

(Srpková, 2007, s. 114-115) Proces marketingové plánování zahrnuje následující kroky: **strategický podnikový plán, marketingová situační analýza, marketingové cíle, marketingová strategie, marketingový plán.** (Koráb a kol, 2007, s. 48-49)

Plánování vývoje cen produktů a služeb v rámci společnosti je nutné vzhledem k nesmírně širokým souvislostem, které tato oblast má, věnovat významnou pozornost. Rentabilita podniku, konkurenceschopnost, velikost tržního podílu atd., jsou ovlivněny dopady politiky. Marketingová strategie pak v této souvislosti zahrnuje následující okruhy týkající se volby cílového trhu, určení tržní pozice společnosti a nabízených produktů a služeb, stejně jako stanovení konečné podoby marketingového mixu společnosti. (Sedláčková, 2006, s. 5-7)

Základním předpokladem pro volbu cílového trhu je segmentace trhu. Při výběru segmentu zvažujeme jeho velikost a kupní sílu, na základě kterých určíme hodnotu segmentu. Určení tržní pozice produktu je vyjádřením postavení konkrétního produktu mezi ostatními konkurenčními produkty na trhu. Naším cílem je dosáhnout specifické vnímání produktu nebo služby v povědomí zákazníků a odlišit se od konkurence na daném trhu. Při určování tržní pozice postupujeme v následujících krocích: (Koráb a kol., 2007, s. 51-52)

- identifikujeme si možné konkurenční výhody produktu a služeb dané společnosti, a to na základě kterých se může konkurenční pozice firmy vytvářet a budovat, zcela zásadní je to u nově vznikajících společností,
- vybereme optimální konkurenční výhodu, která je důležitá pro zákazníky – spotřebitele, je v souladu s marketingovým posláním společnosti, a také s obchodní strategií společnosti a jejími možnostmi a je hlavními určujícími přednostmi vůči konkurenci,
- zvolíme si efektivní způsob komunikace a propagace této výhody pro jednotlivé skupiny zákazníků, která je pak prezentována jako součást marketingové strategie – komunikační strategie společnosti.

V rámci marketingové strategie v podnikatelském plánu je učinit rozhodnutí o marketingovém mixu, kde bereme v úvahu vybraný tržní segment a stávající nebo zvolenou tržní pozici společnosti. Marketingový mix zahrnuje a utváří nástroje, které se

navzájem kombinují. Ve firemní praxi je nejčastěji využívaným marketingovým mixem ten, který je složený ze čtyř nástrojů, které označujeme jako 4P, je to **produkt, cena, distribuce a propagace**. (Lhotský, 2010, s. 49) S tím, jak se marketing rozvíjí zejména o nové technologické možnosti, tak se projevují různé modifikace marketingového mixu, kdy je možné modifikovat některé prvky marketingového mixu, jako jsou politicko-společenská rozhodnutí, v případě například sociálně odpovědného podnikání společnosti, dále je to veřejné mínění, lidské zdroje apod. V návaznosti na utváření vztahů se zákazníky a podle rozvoje vztahového marketingu se uvádí tzv. zákaznický marketingový mix 4 C, zahrnující prvky **zákazník, náklady na zákazníka, dostupnost pro zákazníky a komunikace se zákazníky**. (Sedláčková, 2006, s. 19-20)

### 3.2.10 Obchodní strategie v podnikatelském plánu

V kontextu s vymezením obchodní strategie je vhodné také uvést obchodní strategii společnosti a její stanovení. Je to v podstatě koncepce, podle které se budou řídit obchodní činnosti

a procesy společnosti. Obchodní strategie je založena na dalších funkčních strategiích a vychází z korporátní strategie a strategických cílů společnosti, které jsou formulovány v již uvedeném shrnutí podnikatelského plánu. Na obchodní strategii navazuje také finanční a personální strategie, stejně jako například je to IS/IT strategie zejména z hlediska fungování ERP nebo CRM systému dané společnosti, pokud tento informační systém má společnost k dispozici.

Podobu obchodní strategie společnosti budeme v navazující analytické části formulovat na základě níže uvedených charakteristik: (Keřkovský, Vykypěl, Hanzelková, 2017, s. 21-22)

1. Obchodní strategie musí být logicky uspořádána, musí být v souladu s korporátní strategií společnosti, a je nutné, aby jednotlivé subjekty v organizaci společnosti, dělba práce jednotlivých částí společnosti je důležitá, a to i v případě malé společnosti,
2. Rozhodnutí, které jsou směřována do obchodní strategie, stejně jako do jiných funkčních strategií musí být zpracována od strategických cílů, které jsou určeny v korporátní strategii společnosti,

3. Nejenom z konceptu obchodní strategie, ale také dalších funkčních strategií musí vyplývat požadavky na analytické informace, které společnost ve své podnikatelské činnosti bude potřebovat, tyto již byly uvedeny v předchozích kapitolách a jsou to hlavně informace externího i interního prostředí společnosti,
4. Obchodní strategie, ale také další navazující strategie musí mít otevřenou podobu, která umožňuje dynamicky reagovat na změny v rámci trhu, ale také na podnikatelské aktivity společnosti, stejně jako na změny ve vývoji daného segmentu trhu, a také v procesech a činnostech řízení společnosti, je nutné také zachovat koncepční soulad mezi jednotlivými odděleními společnosti při uplatňování jednotlivých funkčních strategií společnosti,
5. Obchodní strategie musí umožnit zapojení všech článků v organizaci společnosti, je nutný soulad mezi jednotlivými strategiemi společnosti z hlediska uplatňování obchodní strategie,
6. Obchodní i další navazující strategie musí utvářet vhodné prostředí a podmínky pro následnou realizaci dalších strategických činností společnosti,
7. Obchodní strategii a další funkční strategie je možné modifikovat na základě měnících se podmínek v rámci daného trhu, musí také zohledňovat jak měnící se faktory externího, tak interního prostředí společnosti.

### **3.2.11 Stanovení ceny produktu / služby v podnikatelském plánu**

Stanovení ceny se pokládá za velmi důležitou záležitost. Podle Wupperfelda je stanovení ceny ústředním problémem malých a velkých podniků dodávajících například investiční celky. Podle různých kritérií jsou rozděleny metody cen, které dělíme následovně: (Sedláčková, 2006, s. 24-25)

- **nákladově orientovaná cena** – představuje na nákladech založenou metodu, která je používaná nejčastěji. Její jednoduchost spočívá ve využívání různých modifikačních kalkulačních postupů, které se zakládají na vyčíslení nákladů na jeden produkt nebo službu, ke kterému je zároveň přičtená i zisková marže,

- **poptávkově orientovaná cena** – jde o metodu založenou na objemovém odhadu prodeje v závislosti na různé cenové výši. Způsob tvorby ceny spočívá na principu stanovení vysoké ceny při vysokém poptávce a nízké ceny při nízkém poptávce. Následovně hodnotě odpovídá cena, kterou zákazník přisoudil produktu,
- **konkurenčně orientovaná cena** – metoda je založena na principu, kde od předpokládané ceny konkurenta se predikuje cena. Využívá se v případě, kdy podnik musí předložit cenovou nabídku, která je konfrontována s nabídkou konkurence nebo se podnik dostává na trhy, kde se setkávají zájmy velkého počtu stejně silných konkurentů.

### 3.2.12 Způsob a distribuce prodeje

Prodej zahrnuje ty činnosti, které mají úzký vztah k trhu, tj analýzu trhu, plánování obratu, prodej, distribuce produktu i opatření podporující prodej, jako je reklama, účast na veletrzích

i práce s prospekty. Na níže uvedené otázky hledá investor či podnikatel odpovědi při posuzování prodeje produktů a služeb dané společnosti, konkrétně: (Wupperfield, 2003, s. 112-114)

1. Jaké kroky budou potřebné od prvního kontaktu se zákazníkem až po vybavení zakázky?
2. Jaké jsou běžné postupy při prodeji podobného produktu nebo služby na trhu, a bere firma ve své koncepci tyto postupy v úvahu?
3. Kdo u zákazníka rozhoduje o koupi?
4. Jak dlouho zákazníkovi rozhodovací proces trvá?
5. Jaká opatření no podporu prodeje jsou plánované, proč a kdy?
6. Kolik pracovníků se bude zabývat odbytem a kolik to bude stát?

V závislosti na výrobku či službě nebo trhu jsou otázky měnitelné. Vedle samotné koncepci odbytové strategie je stejně důležité i zdůvodnění, proč se podle takové koncepce postupuje. Způsob prodeje je v mnoha případech určován tržními podmínkami a druhem

výrobku. Znamená to, že například v případě nízkých cen výrobků nedovolují, aby byly prodávány jednotlivě. Co se týče drahých a složitých výrobků s instrukcemi je nutné takové výrobky prodávat jednotlivě. Charakteristika organizace je nutná po popisu základního způsobu odbytu. U nových podniků jde například o koncepční práci. Uvádějí se zde obchodní partneři, kooperační vztahy a další činnosti. Distribuce služeb chápeme jako soubor operací, kterými se služby předávají k dispozici spotřebiteli nebo uživateli ve správném množství, kvalitě, ceně, místě a čase.

### **3.2.13 Reklama a podpora prodeje**

Jde o metodu použitou ke zvýšení poptávky různými způsoby. Jako taková podpora prodeje a reklama je obsahově zahrnuta v rámci marketingové strategie. Opatření na podporu prodeje a reklamu výstižně a jednoduše popisuje Wupperfeld podle kterého ovlivňuje tato opatření následující faktory, jako je velikost cílové skupiny, hodnotíme podle šíři podnikatelského záměru a možnosti propagace, reklamních sdělení, znamená větší počet, způsob prodeje, druh výrobků a služeb a omezení reklamním rozpočtem na jednotlivé marketingové aktivity společnosti, jako jsou klasické způsoby marketingové propagace a propagace na základě moderních informačních technologií. (Wupperfeld, 2003, s. 114-115).

### **3.2.14 Finanční plán**

Prokázání reálnosti podnikatelského záměru z ekonomického hlediska je prezentováno prostřednictvím finančního plánu. Základními složkami finančního plánu jsou zejména plán nákladů, plán výnosů, plán peněžních toků (cash flow), plánovaná rozvaha, plánovaný výkaz zisků a ztráty, finanční analýza, výpočet bodu zvratu, hodnocení efektivity investic aj.

V případě začínající firmy je třeba si uvědomit potřebu prostředků na její založení, zahájení podnikatelské činnosti, na pořízení dlouhodobého majetku, oběžného majetku atd. (Srpková, 2011, s. 28).



### 3.2.15 Finanční výkazy

Finanční výkazy souvisejí s finančním zdravím firmy a investoři či bankéři očekávají jejich sestavení v rámci finančního plánu.

Plán peněžních toků (cash flow) – účetní výkaz, který slouží k posouzení reálné finanční situace a porovnává příjmy s jejich užitím (výdaji) za určité období. Podává odpověď na otázku: Kolik peněžních prostředků podnik vytvořil a k jakým účelům je použil?

Plánovaný výkaz zisků a ztrát je písemný přehled zachycující pohyb výnosů a nákladů a výsledek hospodaření za určité období. V tomto výkaze se obvykle hledá odpověď na otázku, jak jednotlivé položky ovlivňovaly výsledek hospodaření.

Plánovaná rozvaha je účetní výkaz zachycující stav dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku (aktiva) a zdrojů jejich financování (pasiva) vždy k určitému datu. Prezentuje základní přehled o majetku podniku v okamžiku účetní závěrky. (Růčková, 2015, s. 11- 22).

Nelze opomenout, jak moc důležité je přesvědčit čtenáře podnikatelského plánu o jeho efektivnosti. Příznivý vývoj finanční situace lze prokázat prostřednictvím poměrových ukazatelů finanční analýzy. Mezi ně se zejména řadí ukazatele likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti. (Srpková, 2011, s. 30)

**Ukazatele likvidity** vyjadřují schopnost podniku uhradit včas své platební závazky.

**Ukazatele rentability** poskytují informace o schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku využitím investovaného kapitálu. (Růčková, 2015, s. 57)

**Ukazatele aktivity** měří schopnost podniku využití jednotlivých složek kapitálu.

**Ukazatele zadluženosti** udávají informace o dlouhodobé stabilitě podniku.

Ke zjištění množství produkce potřebného k tomu, aby podnik nebyl ve ztrátě, se doporučuje provést výpočet bodu zvratu. Jedná se o takové množství produkce, při kterém se budou náklady a tržby rovnat.

V případě investičních projektů se provádí hodnocení efektivnosti investic prostřednictvím **doby návratnosti, čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta.**

Finanční plán obsahuje i návrh na financování projektu. V případě potřeby cizích zdrojů je třeba uvést jejich potřebnou výši, dobu splatnosti, a podmínky poskytnutí. Při hodnocení podnikatelského plánu se věřitelé zaměřují na schopnost firmy splácet úvěry. (Srpková, 2011, s. 30)

### 3.3 Specifika podnikatelské činnosti ve zdravotnictví

Zdravotnictví, jako obor činnosti, je možné řadit do podnikatelské činnosti v oblasti služeb. Pokud hovoříme o poskytnutí určité služby ve zdravotnictví, tak toto představuje provedení konkrétního lékařského výkonu. Lékařský výkon, obdobně jako jiné služby, reprezentují specifické znaky služby, tedy jejich nehmatatelnost a nemožnost jejich ověření před samotným provedením lékařského výkonu. I když v této souvislosti je pak možné po provedení lékařského výkonu spatřovat hmatatelný výsledek, jako například zubní plomba nebo keramická zubní náhrada apod. Samotný lékařský výkon je neoddelitelný od zákazníka, nelze jej od zákazníka oddělit, jak už bylo uvedeno, tak je také nehmatatelný, nepřináší konkrétní vlastnictví a je také proměnlivý, každý zákazník – pacient je individuální a pro každého pacienta je nutné lékařský výkon modifikovat. (Zlámal, Bellová, 2009, s. 17-19)

Podnikání v oblasti služeb se tak vyznačuje vysokým kontaktem poskytovatele služby se zákazníkem. U poskytování služeb je velmi podstatný osobní přístup a důraz na individuální požadavky každého zákazníka a u stomatologických služeb tento přístup je velmi významný. V lékařském prostředí pacient postupuje ve vztahu k realizaci lékařského výkonu stomatologem určité riziko a nejistotu, i z tohoto důvodu je ve vztahu mezi pacientem a lékařem nutná maximální důvěra a vysoká kvalita vzájemných vztahů. Kvalita tohoto vztahu je podpořena skutečností, že stomatolog musí naplnit vysoké odborné předpoklady, které jsou definovány právními předpisy, stejně jako absolvovanou praxí a doposud získanými odbornými pracovními zkušenostmi. (Mach, 2010, s. 45-47)

Současná praxe rozděluje poskytování služeb podle rozsahu nezbytnosti kontaktu se zákazníkem, a to následovně: (Dostálová, Seydlová, 2010, s. 179-182)

- **Vysoký kontakt se zákazníkem**, služba se poskytuje a je konzumována přímo zákazníkem v okamžiku jejich vzájemné interakce, tedy zákazník a lékař při

provádění konkrétního lékařského výkonu, podstatným kritériem je hodnocení kvality poskytnuté služby, osobní reference a doporučení zákazníka, ale také rozsah doplňujících poskytovaných služeb, jako je konečný výsledek a následná péče lékaře, lokalita poskytování služby a dostupnost relevantních zařízení, jako je konkrétně nemocnice nebo lékárna,

- **Nízký kontakt se zákazníkem**, zde se jedná o přípravu na poskytování služeb pro zákazníky, jsou to služby, které jsou realizovány bez přímého kontaktu se zákazníkem, ale přitom mají vliv na kvalitu poskytování služeb pro zákazníky, a to zejména z hlediska lékaře dalšího vzdělávání a jeho odborného rozvoje, konkrétně jsou to různé formy rozvoje a praxe, stejně jako například e-learningové vzdělávání, ale mohou to být také činnosti v souvislosti s prostředím, kde jsou služby zákazníkovi poskytovány, jako je rekonstrukce prostor stomatologické ordinace nebo nákup nových lékařských zařízení, apod.,
- **Masové služby**, tyto představují některé z ostatních služeb, jejich rysem je nízká osobní interakce, možnosti standardizace procesů a činností, stejně jak automatizace některých typů operací, můžeme konstatovat, že tento typ služeb není pro stomatologické služby typický, ale vztahuje se například na bankovní služby, na některé formy stravovacích služeb, ale také na služby v oblasti cestovního ruchu a poskytování dopravy,
- **Zakázkové služby**, jsou typické vysokou mírou modifikace ve vztahu k požadavkům zákazníka, jsou v některých případech unikátní, míra kontaktu se zákazníkem je spíše na střední úrovni intenzity, můžeme hovořit o různých zakázkových činnostech pro zákazníka, u stomatologické praxe je to například následné vytvoření keramického zubu, které už nevyžaduje následně tak intenzivní spolupráci, ale po získání odlitku zubu pak pracuje na keramickém zubu zubní laborant.

Jak již bylo uvedeno, tak obor zdravotnictví je řazen do podnikatelské činnosti v oblasti služeb. Toto má svoje specifika, které jsme uvedli výše. Nicméně například od výrobních firem se stomatologická praxe odlišuje v tom, že je velmi závislá na osobě provozovatele, tedy stomatologa. Právě osoba lékaře nebo dobrá pověst stomatologické kliniky či její

know-how je pro volbu zákazníka velmi důležitá a v mnoha ohledech rozhodující. Již jsme nastínili, že podnikání ve službách se vyznačuje vysokým kontaktem poskytovatele služby se zákazníkem, podstatným kritériem je osobní přístup a důraz na individuální požadavky zákazníka. Je nutné také doplnit, že specifickým rysem poskytování stomatologické péče je také to, že je to segment trhu, kde poptávka převyšuje nabídku, a to z důvodu omezeného počtu stomatologických lékařů. Podle statistik České stomatologické komory dokonce na jednoho stomatologického lékaře připadá skupina v rozsahu tří až čtyř tisíc zákazníků – pacientů, přičemž situace se mění podle regionu, který hodnotíme. (Barták, 2010, s. 123-125)

V tomto segmentu trhu je tedy specifické konkurenční prostředí, které je ovlivněno právě nízkým počtem stomatologických lékařů, kdy zájmem lékaře není mít co největší počet zákazníků – pacientů, ale mít takové portfolio zákazníků, kteří jsou solventní a mimo základního rozsahu služeb budou mít zájem také o nadstandardní služby a stomatologickou péči. Na základě této skutečnosti je pak možné formulovat jednotlivé funkční strategie stomatologických ordinací. Například nízkou efektivnost bude mít reklama v klasických médiích, jako jsou televize nebo rozhlas, stejně jako v tisku v případech, kdy zdravotnické zařízení z důvodu naplnění kapacit musí zákazníky – pacienty odmítat. Můžeme předpokládat, že jednotlivé marketingové nástroje budou funkční, je vhodné zvolit strategii diferenciací ve vztahu ke konkurenčním stomatologickým ordinacím, například zaměření na konkrétní lékařský výkon nebo na doplňující služby pro zákazníky či také zaměření například na ortodontii nebo na implantology. (Dostálová, Seydlová, 2008, s. 181-183)

### **3.4 Legislativní specifika podnikání ve zdravotnictví**

Pro podnikání v oblasti zdravotnictví je nutné splnit řadu legislativních požadavků a dalších specifických požadavků, kterých je ve zdravotnictví v porovnání s jinými obory podnikatelské činnosti více než u jiných forem podnikání. Základní požadavky, které se vztahují k výkonu lékařského povolání, jsou formulovány v zákoně č. 95/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta, ve znění dalších předpisů. Mezi další podstatné právní předpisy řadíme také zákon č. 372/2011 Sb.,

o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování, ve znění pozdějších předpisů.  
(Mach, 2010, s. 21-23)

K dalším právním předpisům řadíme také vyhlášku č. 99/2012 sb., vztahující se k nezbytnému personálnímu zajištění, a také vyhláška č. 92/2012 sb., o minimální technické a věcné vybavenosti. Ve stomatologické ordinaci musí být k dispozici interní dokument označovaný jako dokumentace zubní ordinace. Tento dokument reprezentuje přehled hlavních a základních dokumentů, které musí být uloženy ve stomatologické ordinaci, a to z hlediska potencionální kontroly a jsou také nezbytné pro komunikaci a jednání se státními institucemi a se zdravotními pojišťovnami, k souboru této základní dokumentace řadíme zejména: (Mach, 2010, s. 21-23)

- Rozhodnutí krajského úřadu, které vydá souhlas s personálním a věcným vybavením, druhem a rozsahem zdravotní péče poskytované nestátním zdravotnickým zařízením,
- Rozhodnutí krajského úřadu o registraci nestátního zdravotnického zařízení,
- Registrace ekonomického subjektu, doklad o přidělení IČ, jako identifikačního čísla osoby – podnikatelského subjektu,
- Vysokoškolský diplom prokazující vzdělání v oboru zubního lékařství,
- Osvědčení o odborné způsobilosti,
- Osvědčení o registraci u místně příslušného finančního úřadu,
- U OSVČ vyplnění přihlášky u správy sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovny,
- Doklad vztahující se k prostorám, kde bude provozována stomatologická ordinace, ať již vlastní prostory nebo smlouva o nájmu nebytových prostor, či doklad o vlastnictví nebytových prostor.

Mimo základního souboru předložených dokumentů, které musí být pro fungování stomatologické ordinace předloženy, je nutné uvést také soubor dalších konkrétních dokumentů, konkrétně: (Zlámal, Bellová, 2009, s. 131-133)

- Dokumentace ve vztahu k hygienickým předpisům, a to podle vyhlášky č. 195/2005 Sb., příloha č. 3 vyhlášky,
- Interní předpisy týkající se bezpečnosti práce podle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů a podle zákona č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, ve znění pozdějších předpisů, a také zákon č. 133/185 Sb., o požární ochraně, ve znění pozdějších předpisů a vyhláška č. 246/2001 Sb., o požární prevenci, ve znění pozdějších předpisů,
- Technické normy, konkrétně ČSN 33 1610, ČSN 33 1600 týkající se elektroinstalace,
- Interní předpisy týkající se zdravotnických prostředků, podle zákona č. 123/2000 Sb., o zdravotnických prostředcích, ve znění pozdějších předpisů,
- Pokud používá zubní ordinace rentgen, je nutné mít zpracovány interní předpisy týkající se RTG, je nutné také, aby stomatolog měl příslušnou zkoušku v této oblasti, konkrétně pak podle zákona č. 18/1997 Sb., atomový zákon, ve znění pozdějších předpisů, podle vyhlášky č. 307/2002 Sb., o radiační ochraně, a podle vyhlášky č. 317/2002 Sb., o typovém schvalování obalových souborů pro přepravu, skladování,
- Zpracování interních předpisů ve vztahu k nakládání s odpady a odpadovým materiálem, podle zákona č. 185/2001 Sb., o odpadech, ve znění pozdějších předpisů, dále pak podle zákona č. 309/1991 Sb., o ovzduší, ve znění pozdějších předpisů, zákona č. 254/2001 Sb., o vodách, ve znění pozdějších předpisů,
- Splnění podmínek instalace plynu podle vyhlášky č. 85/1978 Sb., ve znění pozdějších předpisů,

- Technická norma ve vztahu k uchovávání a skladování tlakových nádob, a to podle normy ČSN 690012 provoz ZNS – tlakové nádoby stabilní,
- Podmínky pro hasicí přístroje podle ustanovení § 9 - § 10 vyhlášky Ministerstva vnitra ČR č. 246/2001 Sb., ve znění pozdějších předpisů,
- Splnění podmínek pro komíny a hromosvody, podle nařízení vlády č. 91/2010 Sb., o podmínkách požární bezpečnosti při provozu komínů, kouřovodů a spotřebičů paliv, ve znění pozdějších předpisů.

K souboru těchto doplňujících dokumentů, které jsou založeny na souboru relevantních právních předpisů, je nutné doplnit také další specifickou dokumenty, která je součástí komplexní dokumentace zubní ordinace, ale vztahuje se především k jejímu praktickému provozu a k běžným činnostem stomatologické ordinace, konkrétně tedy: (Mach, 2010, s. 25-27)

- Personální dokumentace, zahrnující pracovněprávní dokumentaci, smlouvy, vnitřní předpisy personálního charakteru, rozsah této agendy je dán velikostí stomatologického zařízení,
- Komunikace a dokumentace s finančním úřadem,
- Komunikace a dokumentace se správou sociálního zabezpečení,
- Komunikace a dokumentace pro zdravotní pojišťovnu,
- Další smluvní dokumentace, například s dodavatelem energií, dodavatelem materiálů apod., bankovní smlouvy, úvěrové nebo leasingové smlouvy, smlouvy o pojištění odpovědnosti atd.,
- Kartotéka pacientů, listinná a elektronická podoba této dokumentace, její zpracování a archivace.

### 3.5 Právní formy podnikání ve zdravotnictví

Vytvoření podnikatelského plánu je důležitým strategickým rozhodnutím, v manažerské praxi je vytvoření podnikatelského plánu základním předpokladem pro úspěšnou podnikatelskou činnost. Toto souvisí jak se sektorem služeb, tak se sektorem výroby. Podnikatelský plán je tak určením vnitřních a vnějších faktorů, které ovlivňují a souvisejí zahájení podnikatelské činnosti daným podnikatelským subjektem, což je skutečnost, kterou jsme formulovali již výše. Je to takto ucelený dokument, který popisuje podnikatelské činnosti a strategické cíle podnikatele do budoucna v rámci jeho podnikatelské činnosti. (Srpová, 2010, s. 65-67) Z tohoto hlediska je ale možné v oblasti zdravotnictví specifikovat konkrétní právní formy, ve kterých je možné podnikatelskou činnost poskytovat.

Podnikatelský plán se zpracovává pro interní potřebu stomatologické ordinace, ale je také potřebný například pro formulaci následných dílčích strategií, stejně jako pro strategické plánování, nebo pro externí potřebu související například se získáním podnikatelského bankovního úvěru apod. Je také podstatným dokumentem pro získání dotace, nebo jiných zdrojů kapitálu. V tomto ohledu je kvalita podnikatelského plánu a jeho obsahové řešení rozhodující a důležité. Podle výše uvedeného tak může mít podnikatelský plán, zaměřený na poskytování služeb, následující charakteristiky: (Fotr, Souček, 2005, s. 34-36)

- **vyhodnocení a odhad ekonomického a finančního vývoje**, stejně jako faktorů, které mohou firmu z ekonomického hlediska ovlivnit, v tomto ohledu buď predikujeme nejbližší vývoj, nebo pokud již existuje stávající stomatologická ordinace, je možné vycházet z dosavadního ekonomického a finančního vývoje,
- **přehledné určení ekonomických, finančních a daňových povinností pro firmu**
- **přehledný a komplexně formulovaný přehled činností a aktivit firmy při zahájení její podnikatelské činnosti**, a to v kontextu tvorby dokumentace stomatologické ordinace,
- **zpracování cílů a všech strategických rozhodnutí a činností na základě metodiky SMART** pro jejich větší efektivitu a kontrolu, stejně jako přehlednost
- **analýza jednotlivých rizik a jejich identifikace a návrhy pro jejich eliminaci při zahájení a v průběhu podnikatelské činnosti firmy**



- **zaměření a zhodnocení budoucího vývoje trhu**, tomuto odpovídající vývoj firmy do budoucna analýza klíčových trendů pro podnikání firmy stejně jako zpracování odpovídajících doporučení
- **Analýza rizik**, jejich identifikace a možnosti jejich eliminace, tato analýza je založena například na výstupech zpracované SWOT analýzy v rámci podnikatelského plánu,
- **Orientace na budoucí vývoj trhu**, vývoj firmy, analýza klíčových trendů a zpracování odpovídajících doporučení pro další vývoj firmy

Strategie firmy, podle podnikatelského plánu, stanovuje dlouhodobé cíle a rozsah aktivit firmy do budoucna. Pokud jsou dílčí cíle nastaveny odpovídajícím způsobem, tak je pak firma schopna vhodně přizpůsobovat zdroje, se kterými firma pracuje, stejně jako se přizpůsobovat měnícímu se prostředí, měnícímu se trhu, firma také musí reagovat na interní a externí prostředí, stejně jako na jednotlivé zainteresované strany ve vztahu k firmě. Je také významným nástrojem pro stanovení konkurenční strategie firmy na daném gastronomickém trhu. Jednotlivé dílčí strategie a strategické cíle firmy pak mohou určovat základní parametry, podle kterých se může firma, která působí na určitém trhu s určitými specifiky, řídit, konkrétně je toto uvedeno níže. (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 63-65)

Objektivně hodnocené zdroje, které má firma k dispozici – hmotné, nehmotné a personální zdroje, stejně jako poznání daného trhu a zhodnocení a znalost konkurenčního prostředí, tyto znalosti jsou důležité pro získání konkurenční výhody na trhu a formulace dlouhodobých cílů, které jsou založeny na metodice SMART a umožňují práci a činnosti na jednotlivých úrovních řízení. (Fotr, Souček, 2005, s. 39-40)

Pokud už společnost existuje, tak je nutné aktualizovat stávající strategii a zhodnotit její fungování v dosavadní podnikatelské činnosti firmy. Nezbytnou součástí jsou také návrhy na implementaci a realizaci dílčích strategií, o kterých bylo pojednáno výše. Realizace a jejich kontrola je rozhodující pro následná manažerská rozhodnutí ve firmě. Podnikatelský plán souvisí s formulací strategického řízení firmy. Jsou zde určeny rozhodující směry rozvoje firmy, stejně tak je důležitá predikce tržního vývoje, což podnikatelský plán a jeho vhodná formulace umožňuje. (Sedláčková, 2006, s. 23)

V návaznosti na výše uvedené skutečnosti, které souvisí s poskytováním služeb a produktů se musí postupovat podle obecně platných právních předpisů, které vyplývají z konkrétní podoby právní formy podnikatelské činnosti. Podle současné právní úpravy tak v rámci zdravotnických povolání je možné volit následující právní formy, konkrétně: (Barták, 2010, s. 79-82)

- a) **Zaměstnanci,**
- b) **Privátní stomatologové nebo lékaři jako fyzické osoby – podnikatelé,**
- c) **Lékaři a zdravotnický personál jako součást konkrétní obchodní společnosti nebo sdružení.**

### **3.5.1 Zaměstnanci**

Můžeme konstatovat, že se jedná o největší skupinu lékařských profesí, které zahrnují i poskytování lékařských služeb, a to ve formě pracovního poměru, který je upraven podle zákoníku práce, zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, lékařem v pracovním poměru je také zaměstnanec organizační složky státu nebo příspěvkové organizace, konkrétně je to například zaměstnanec fakultní nemocnice. Pokud je lékař v pracovním poměru, tak plní jen požadavky svého zaměstnavatele.

### **3.5.2 Privátní stomatologové nebo lékaři jako fyzické osoby – podnikatelé**

Privátní lékaři vykonávají svoji podnikatelskou činnost samostatně, vlastním obchodním jménem a na vlastní riziko. Jejich činnost tak lze chápat jako podnikání, a to podle zvláštního právního předpisu, nicméně obecné charakteristiky podnikání jsou formulovány v § 420 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů. Výsledky jejich podnikatelské činnosti jsou odvislé od kvality jejich práce a úrovně poskytování služeb, stejně tak podle jejich intenzity, významným faktorem jsou jejich odborné znalosti, stejně jako schopnosti a komunikační dovednosti ve vztahu k zákazníkům – pacientům. Svůj význam mají také jejich obchodní a podnikatelské schopnosti. Mezi privátní zdravotnické subjekty je možné zařadit zejména zubní lékaře, praktičtí lékaři, lékárny, tedy majitelé lékáren, zdravotní přepravci jako majitelé a provozovatelé sanitních vozů, majitelé soukromých zdravotních a lékařských zařízení, jako jsou například rehabilitační zařízení, a také majitelé soukromých laboratoří, další relevantní subjekty. (Zlámal, Bellová, 2009, s. 104)

Pokud bude lékař působit jako vlastník soukromé stomatologické praxe, ať již jako majitel nebo spoluvlastník případně nájemce vyplývají z toho další kroky, které se vztahují k příslušné právní úpravě, která byla formulována výše. V současnosti je možné uvést tři možné způsoby spolupráce, a to: (Barták, 2010, s. 83-85)

- Spolupráce se zdravotními pojišťovnami,
- Částečná spolupráce se zdravotnickými pojišťovnami,
- Poskytováním zdravotní péče bez spolupráce se zdravotními pojišťovnami.

### **3.5.3 Lékaři a zdravotnický personál jakou součást obchodních společností nebo sdružení**

Jednotlivé právní formy obchodních společností jsou upraveny v zákoně o obchodních korporacích, zákon č. 90/2012 Sb., ve znění pozdějších předpisů. V obecné rovině je možné uvést, že nejrozšířenější právní formou obchodní společnosti je společnost s ručením omezeným, a toto platí také u lékařských povolání. Společnost s ručením omezeným lze snadno založit i její administrativní správa není natolik náročná. Kromě zubních lékařů a dalších lékařských specializací, jako lékaři specialisté nebo praktičtí lékaři podnikají pod touto právní formou i další subjekty z oblasti zdravotnictví jako například zdravotnické zásobování, obchod se zdravotními potřebami, distributoři léčiv, dále jsou to sanitní nebo rehabilitační služby a další. (Fotr, Souček, 2005, s. 35-36)

Z pohledu současné praxe, která platí obecně pro lékařská povolání, začínají lékaři – absolventi vysokých škol jako zaměstnanci v pracovním poměru ve státních nebo soukromých zdravotnických zařízeních. Důvodem k tomuto je získání praktických dovedností a zkušeností nad rámec jejich stávající teoretických odborných znalostí, často je důvodem také získání atestace a další rozšiřování odborné profesní specializace. Toto období je několikaleté a vztahuje se na lékařské profese obecně, po tomto období, po získání vlastních zkušeností a praktických dovedností, případně také po získání atestace nebo další specializace si tito lékaři zakládají vlastní praxe nebo vlastní privátní stomatologické ordinace.

Profesi zubního lékaře pak vykonávají samostatně jako privátní lékaři nebo jako členové obchodní korporace či konkrétní formy sdružení s jinými lékaři nebo osobami. Právní forma obchodní spolupráce eliminuje některá negativa privátní praxe, zejména rozložení rizika, stejně

jako kvalitnější přístup k externímu financování nebo v rámci podnikatelského plánu k získání například finančních prostředků z bankovní instituce. V posledních letech se zvyšuje počet lékařů, kteří pracují jako členové obchodních společností, a toto platí také stomatologické kliniky, jako soukromé podnikatelské subjekty, nejčastěji společnosti s ručením omezeným. (Barták, 2010, s. 87-89)

## **4. Vlastní práce**

### **4.1 Úvod podnikatelského plánu zvolené zubní ordinace**

Stomatologická ordinace byla založena v roce 2017 a sídlí v Hradci Králové. Zakladatelem a zároveň jediným vlastníkem je MDDr. Zub.

Právní forma: OSVČ

Majitel: MDDr. Zub

Počet zaměstnanců: 3

Zubní lékařství se řadí mezi jeden z výnosných a populárních lékařských oborů po celém světě. S myšlenkou vytvoření podnikatelského plánu na založení a v blízké budoucnosti i rozšíření zubní ordinace přišel pan MDDr. Zub. Jako absolvent lékařské fakulty v tom spatřil nejen podnikatelskou příležitost, ale také své uplatnění na trhu práce a povolání, které si zvolil vystudovat a poté vykonávat. Hlavním záměrem tohoto plánu je vytvoření konkurenceschopné zubní ordinace v soukromém vlastnictví, která díky svému modernímu vybavení a kvalifikovaným zaměstnancům bude schopná nabírat nové pacienty a poskytnout jim kvalitní služby na vysoké úrovni v moderním prostředí. V současné době pan MDDr. Zub vykonává svou stomatologickou činnost v ordinaci, kterou koupil spolu s kartotékou pacientů ze svých ušetřených finančních prostředků od zubní lékařky, která odešla do důchodu. Tato ordinace byla zmodernizována a díky tomu splňuje jeden z hlavních záměrů tohoto plánu. S ohledem na podnikatelský plán a vzhledem k tomu, že se ordinaci v uplynulých letech dařilo po finanční stránce, se pan MDDr. Zub rozhodl investovat, a proto koupil přilehlou ordinaci opět spolu s kartotékou po zubní lékařce odcházející do důchodu. Ordinace je na základě předchozích zkušeností s podnikatelským plánem zmodernizována a v plném provozu.

Umístění ordinací je více než vhodné, jelikož sídlí v patrové budově, kde jsou další lékařské ordinace, jako je například gynekologická ordinace a obvodní lékař. Mnoho pacientů pana MDDr. Zuba jsou pacienti i dalších lékařů v této budově. Další velikou výhodou je skutečnost, že díky odkupu kartotéky byl hned od počátku zajištěn dostatečný

počet pacientů pro provoz. Vzhledem k tomu, že v České republice poptávka po zubních lékařích převyšuje nabídku, není o nově příchozí pacienty nouze.

## **4.2 Rozsah a charakteristika nabízených služeb stomatologické ordinace**

Stomatologická ordinace se zaměřuje na poskytování uceleného portfolia služeb s použitím nejmodernějších technologií a využívání materiálů předních světových výrobců v daném oboru.

Mezi hlavní činnosti se řadí: stomatologická činnost (např.: preventivní péče, konzervační péče (sanace kazů výplněmi, protetika – náhrady, snímací, fixní, korunky, můstky; parodontologie)), implantologie, dětská stomatologie, chirurgie, spolupráce se stomatologickou klinikou FNHK, kde jsou jednotlivá specializovaná pracoviště (např. posláním dětského pacienta, který je nezvladatelný, komplikovaná chirurgie, pacient s krevními poruchami např. srážlivosti, rizikovní pacienti), bělení zubů.

Při první návštěvě pacient absolvuje vstupní vyšetření a konzultaci. Cílem tohoto vstupního vyšetření je získání stavu tvrdých a měkkých tkání dutiny ústní. Na základě komplexního vstupního vyšetření je pak navržen individuální plán léčebné terapie, který respektuje jak časové, tak finanční možnosti pacienta. Vstupní vyšetření pak zahrnuje následující výkony:

- Detailní vyšetření zubů a dásní,
- Diagnostika tvrdých zubních tkání,
- Zhotovení velkého rentgenového snímku obou čelistí,
- Zhotovení digitálních RVG snímků zadních zubů,
- Kontrola kvality a funkčnosti stávajících výplní a protetických prací,
- Zhodnocení úrovně zubní hygieny.

Poté jsou stanoveny prohlídky u dentálního hygienisty a preventivní prohlídky pacientů, resp. daného pacienta. Jejich návrh je stanovený v půlročních intervalech. Účelem těchto výkonů je včasné zachycení počínajících onemocnění zubů nebo měkkých tkání a snaha o jejich rychlé řešení, obsah preventivní prohlídky je stanoven následovně:

- Kontrolní vyšetření zubů a dásní,
- Kontrolní digitální RVG snímky zadních zubů,
- Kontrola správného provádění zubní hygieny,
- Odstranění zubního kamene, případně problémových míst a návrhy k řešení.

Soubor nabízených služeb stomatologické ordinace je stanoven následovně:

- Airflow – profesionální čištění zubů,
- Bělení zubů – zesvětlení odstínu vlastního zdravého chrupu (ordinační)
- Ústní hygiena – provádění správné péče o chrup,
- Estetická stomatologie – dokonalá rekonstrukce zubních tkání z funkčního i estetického hlediska,
- Endodontie – ošetření systému kořenových kanálků zubů,
- Chirurgické výkony jsou řešeny v externí spolupráci s dalšími specializovanými stomatology,
- Implantologie,
- Parodontologie – odstranění zubního kamene,
- Protetika – náhrady ztracených tvrdých zubních tkání, náhrady chybějících zubů nebo skupin zubů.

### 4.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

Analýza 5F je způsob analýzy odvětví a jeho rizik pracující s pěti prvky. Tato analýza zahrnuje následující oblasti:

- **Vyjednávací síla konkurentů**

Všichni zubní lékaři, kteří vykonávají svoji praxi na území České republiky, musí být ze zákona registrovaní u České stomatologické komory, tudíž je zde možnost sledovat konkurenci. Dále je možné se podívat do záznamů Ústavu zdravotnických informací a statistiky ČR.

Dle těchto záznamů vyplývá, že v Královehradeckém kraji byl v roce 2013 počet zubních lékařů na 10tisíc obyvatel 7,4. Počet obyvatel na 1 zubního lékaře v KH kraji byl v roce 2013 1346,1. Průměrný věk zubních lékařů v ČR v roce 2013 se pohyboval okolo 50,3 let. Tyto trendy se v průběhu několika let příliš nemění. (*UZIS: Lékaři, zubní lékaři a farmaceuti* [online]. Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR [cit. 2019-09-15]. Dostupné z: <https://www.uzis.cz/katalog/zdravotnicka-statistika/lekari-zubni-lekari-farmaceuti>)

V rámci lokality Hradec Králové existuje vzhledem k Lékařské fakultě s oborem zubního lékařství mnoho konkurenčních subjektů ve formě zubních lékařů s vlastní praxí a podobným rozsahem služeb jako je případ dané zubní ordinace. Nicméně rozdíly je možné vysledovat v případě přístupu a komunikace se stávajícími pacienty, případně také budoucími pacienty, stejně jako lze uvést, že způsoby prezentace je možné vymezit na základě vlastních webových stránek, facebookového profilu nebo například inzerce v tištěných lokálních periodících. Za zmínku také stojí říci, že daná stomatologická ordinace byla získána koupí původní kartotéky pacientů, což je velká výhoda oproti tomu zakládat ordinaci na tzv. zelené louce.

- **Vyjednávací síla dodavatelů**

Pro bezproblémový chod stomatologické ordinace je nutné si domluvit dodavatele stomatologických materiálů a četnost jejich dodávek pro zajištění kvalitního servisu zubní techniky. Na trhu je široká nabídka dodavatelů stomatologických materiálů



a stomatologické ordinace si tak mohou vybírat a získat nejlepší cenové i obchodní podmínky, přičemž je snahou dodavatelů uzavírat se stomatologickou ordinací obchodní smlouvy spíše střednědobého časového rozsahu.

Z hlediska vyjednávací síly dodavatelů je však zásadní technologický a inovační vývoj. Technologie ve stomatologii jdou neustále kupředu, a to jak z hlediska stomatologických materiálů, tak zejména z hlediska stomatologických zařízení a souprav, které v posledních letech prochází velmi dynamickým technologickým vývojem. Zejména pak je to digitalizace, propojení zařízení s IS/IT, celková elektronizace zubní ordinace, rezervační systémy a další. Na základě tohoto jsou činnosti a procesy stomatologické ordinace mnohem efektivnější, ale také je možné uvést, že se zjednodušuje práce stomatologa i zaměstnanců stomatologické ordinace, stejně tak ale tomuto odpovídají finanční požadavky a s tímto související finanční náročnost.

- **Vyjednávací síla zákazníků**

Vyjednávací síla zákazníků (pacientů) ve zdravotnictví není nijak veliká, nemají příliš na výběr z počtu dostupných subjektů, ať už to jsou státní nebo soukromá zařízení. U státních zařízení je sice péče pro klienty dostupnější z finančního hlediska, ale představuje jen základ zubní péče, která je financována a garantována zdravotními pojišťovnami. Stejně tak soukromá zdravotnická zařízení mohou nabízet nadstandardní služby, nicméně tyto jsou hrazeny z vlastních finančních prostředků klientů, což je pro klienty sice kvalitnější služba nebo poskytovaný produkt, ale její poskytnutí nebo produkt jsou finančně náročnější. V případě, že má zubní lékař naplněnou svoji kapacitu, odmítá nové pacienty, nebo si vybírá pouze ty, kteří jsou pro něj lukrativní. To znamená, že pravidelně navštěvují zubní ordinaci, a jsou ochotni si za poskytované služby připlatit.

- **Analýza vstupu nových konkurentů**

Dříve než se člověk stane zubním lékařem, tak musí splnit nejméně jedno kritérium. Vybudování stomatologické ordinace není snadná záležitost, je potřeba získat různá povolení a projít celou řadou schvalovacích procedur. A tento proces je časově náročný. Vybudování, zajištění speciálního technologického vybavení a provoz je spojeno s vysokou kapitálovou zátěží, která často zubního lékaře zadluží na několik let. Problémem také může být

uzavření smlouvy se zdravotní pojišťovnou, na jejímž základě může lékař vyúčtovat vlastní provedené zdravotní úkony. Všechna tato výše uvedená fakta představují problémy související se založením vlastní praxe, a to i přes skutečnost, že poptávka ze strany municipalit i veřejnosti se zvyšuje.

- **Analýza substitutů**

Analýza substitutů představuje možnosti přechodu pacientů k jiným stomatologickým lékařům nebo stomatologickým zdravotním zařízením. Nicméně možnosti změny svého stomatologa jsou ovlivněny právní úpravou, která umožňuje změnu tohoto lékaře jen jednou za období jednoho kalendářního roku. Důvody vedoucí většinou ke změně mohou být spojeny z nespokojení s přístupem daného stomatologa, jeho dlouhé čekací lhůty nebo také vyšší finanční náročnost jím poskytované zdravotní péče. Důvodem pro změnu stomatologa mohou být také ryze praktické, a to například dostupnost nebo dojezdová vzdálenost pro jednotlivé pacienty. Můžeme tedy uvést, že k substitucím dochází, ale jejich četnost je omezena výše uvedenými faktory a celkově je tedy spíše nízká.

## 5. Marketing

### 5.1 Marketingový mix

Marketingový mix je důležitým nástrojem marketingového řízení, který je tvořen čtyřmi marketingovými nástroji - 4P (product, price, place, promotion) s jejichž pomocí dosahuje podnik svých cílů na trhu.

#### 5.1.1 Produkt

Produktem stomatologické ordinace jsou poskytované stomatologické služby (viz. kapitola 4.2). Rozsah poskytovaných služeb je v této souvislosti v podstatě srovnatelný, jako je u konkurenčních subjektů, tedy jak privátních stomatologických ordinací, tak stomatologických zdravotních zařízení v soukromém nebo veřejném sektoru. Nicméně součástí produktu stomatologické ordinace je také další nabídka služeb:



**Prodej doplňkového zboží k dentální hygieně** – zubní kartáčky, mezizubní kartáčky, zubní pasty, ústní vody atd.



**Zkušený lékařský tým** – zkušený lékař i jeho pracovní kolektiv, dlouhodobá praxe a zkušenosti, průběžné vzdělávání lékařů a aplikace moderních postupů při poskytování stomatologických služeb.



**Moderní technologie a přístrojové sestavy a zařízení** – stomatologická ordinace disponuje moderními a novými technologiemi zubního lékařství, stejně tak prostory jsou moderně vybaveny pro pacienty, přístrojové sestavy a zařízení jsou pravidelně obnovovány. Dále je to rezervační systém, díky kterému je čekací doba v čekárně pro pacienty minimální, a chodí jim sms, které připomínají datum návštěvy.



**Vysoký zákaznický komfort** – pro pacienty je v okolí stomatologické ordinace vyhrazeno parkoviště, které kde mohou zaparkovat, ale je poměrně malé. Dále jsou k dispozici v čekárně pohodlná křesla, stůl s nabídkou tiskovin, nástěnná televize, edukační nástěnky, kamerový systém a WC.



**Šetrná péče, vzdělávání a osvěta** – lékařský personál stomatologické ordinace se pravidelně odborně vzdělává, a tak svoji kvalifikaci průběžně zvyšuje. Pro pacienty je realizováno vždy takové ošetření, které je pro ně co nejšetrnější a nejvíce přínosné. V rámci poskytovaných služeb jsou používány pouze takové materiály a nástroje, které jsou od osvědčených a kvalitních výrobců.

### **5.1.2 Cena**

Ceny poskytovaných služeb a případně dalších produktů pro zubní hygienu jsou uvedeny v ceníku stomatologické ordinace (viz. příloha č. 1), a jsou také poskytovány telefonicky. Ceny poskytovaných služeb musí být poskytovány podle platného ceníku a transparentně. Transparentnost se projevuje také v tom, že cena kompletního ošetření je stanovena a vypočtena vždy při vstupním vyšetření a pacient tak v rámci dalšího ošetření přesně ví, jako finanční částku bude za dané lékařské ošetření hradit. Pacient má také rámcovou představu o tom, kolik bude celé ošetření a jednotlivé služby celkově stát.

### **5.1.3 Distribuce/Místo**

Při určení faktoru distribuce je nutné uvést, že tato představuje silnou stránku nové stomatologické ordinace. Lokalita Hradce Králové, jako krajského města, poskytuje dostatek možností, jak oslovit nové potencionální pacienty, stejně tak poskytuje množství stávajících pacientů, a to i přes konkurenční subjekty, jako jsou ostatní privátní stomatologické ordinace nebo případně také stomatologická veřejná nebo soukromá zařízení. Jak už bylo uvedeno, tak u stomatologické ordinace je možné zaparkovat, stejně tak je možné využít městské hromadné dopravy, protože stomatologická ordinace je dostupná i na základě tohoto způsobu dopravy pacientů. Do stomatologické ordinace je samozřejmě možné se dopravit také například taxíkem. Veškerý materiál a zboží je dodáván dle potřeby přímo dodavateli na základě objednávek. S pacienty je komunikováno především prostřednictvím mobilního telefonu nebo pevné linky.

### **5.1.4 Propagace**

Stomatologická ordinace z velké části spoléhá na stávající pacienty, kterým je věnována vysoce kvalitní péče a individuální přístup. Díky tomu mohou pacienti ordinaci dále

doporučit. Tato forma propagace na základě osobních zkušeností je velmi důležitá a neměla by se podcenit. Nicméně se zde ještě nabízí možnost propagace přes webové stránky. Služby dentální hygieny jsou propagovány prostřednictvím facebookového profilu, který slouží k další propagaci stomatologické ordinace.

## 6. Finanční plán

Finanční plán slouží predikci příjmů a výdajů v číselných hodnotách. Poskytuje údaje, které prokazují reálnost podnikatelského subjektu z ekonomického hlediska.

### 6.1 Zahajovací rozvaha

Nejdříve bude sestavena zahajovací rozvaha na základě prostředků nezbytných pro plně fungující stomatologickou ordinaci.

**Tabulka 1: Zahajovací rozvaha 2017**

<b>Zahajovací rozvaha v tis. Kč k 06. 01. 2017</b>			
<b>Aktiva</b>		<b>Pasiva</b>	
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>2048</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>3000</b>
Stavby	580	Základní kapitál	500
Hmotný majetek	1468	Ostatní kapitálové fondy	2500
<b>Oběžný majetek</b>	<b>952</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>0</b>
Zásoby	260	Krátkodobé závazky	0
Běžný účet	520	Dlouhodobé závazky	0
Pokladna	172	Rezervy	0
<b>Aktiva celkem</b>	<b>3000</b>	<b>Pasiva celkem</b>	<b>3000</b>

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Na straně aktiv je ve stavbách zahrnuto technické zhodnocení ordinace (SW, práce, licence...) v hodnotě 580.000 Kč. Do hmotného majetku je zahrnut RTG, sterilizátor, křeslo a čistící stroj – viz. Rozvaha 2017 níže. Zásoby představují zdravotnický materiál potřebný k provozu ordinace, a to v částce 260.000 Kč. Finanční majetek v celkové hodnotě 692.000 Kč byl složen z vlastních zdrojů, z toho je na běžném účtu 520. 000 Kč a 172. 000Kč na pokladně.

Na straně pasiv je zastoupen vlastní kapitál v hodnotě 3.000 000 Kč. Tato částka byla vložena do podniku majitelem stomatologické ordinace MDDr. Zubem.

## 6.2 Výkaz zisků a ztráty

Výkaz zisku a ztráty je povinnou součástí účetní závěrky a zobrazuje výsledek hospodaření za určité (sledované) období a za období minulé. V tomto výkazu je možné zjistit údaje o finanční výkonnosti za určité období. Výsledkem je buď zisk (pokud výnosy převýší náklady vynaložené na jeho tvorbu), a nebo ztráta (celkové náklady převýší celkové výnosy).

Informace z níže uvedeném obrázku 1: Výkaz zisků a ztráty 2017, jsou následující:

**Tržby z prodeje výrobků a služeb** zahrnují všechna zubní ošetření ve výši 1.855. 856,-.

**Tržby za prodej zboží** představují prodané zubní kartáčky, mezizubní kartáčky, ústní vody

a speciální zubní pasty. Za rok 2016 to činí 49. 565,-.

**Výkonová spotřeba** obsahuje náklady potřebné na fungování ordinace např. spotřebu energie, materiálu (rukavice, kelímky, nákup režijních věcí). Dále účetní, opravy, licence, čistírna, servisy. Tato spotřeba dosáhla výše 1.044.966,-.

**Osobní náklady** – výplaty zaměstnancům činí 262 629,-, nejsou vysoké vzhledem k tomu, že byla zaměstnána pouze 1 sestra.

**Úpravy hodnot v provozní oblasti** – odpisy ordinace (RTG velký, sterilizátor, zubařské křeslo a čistící stroj Rainbow) ve výši 293. 651,-.

**Ostatní finanční náklady** – nákladové úroky + poplatky bance.

**Finanční výsledek hospodaření** – vyšel ve ztrátě z důvodu nákladových úroků kvůli úvěru

**Výsledek hospodaření před zdaněním** – je provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření.

**Čistý obrát** – jsou výnosy ve výši 1. 905. 421,-.

**Obrázek 1: Výkaz zisků a ztráty 2017**

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů		<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY</b>		Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky	
		ke dni <b>31.12.2017</b>		<b>MDDr. Zub</b>	
		( v celých Kč )		Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky	
		IČ			
Výkaz zisku a ztráty ve zkráceném rozsahu - druhové členění					
Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období		
			sledovaném 1	minulém 2	
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	1 855 856		
II.	Tržby za prodej zboží	02	49 565		
A.	Výkonová spotřeba	03	1 044 996		
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	04	0		
C.	Aktivace	05	0		
D.	Osobní náklady	06	262 629		
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	07	293 651		
III.	Ostatní provozní výnosy	08			
F.	Ostatní provozní náklady	09			
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	10	304 145	0	
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	11			
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	12			
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	13			
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	14			
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	15			
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	16			
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	17			
VII.	Ostatní finanční výnosy	18			
K.	Ostatní finanční náklady	19	343		
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	20	-343	0	
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	21	303 802	0	
L.	Daň z příjmů	22	9 886		
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	23	293 916	0	
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	24			
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	25	293 916	0	
	<b>Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.</b>	26	1 905 421	0	

**Zdroj:** Vlastní zpracování



**Obrázek 2: Výkaz zisků a ztráty 2018**

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů		<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY</b> ke dni <b>31.12.2018</b> ( v celých Kč )		Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky <b>MDDr. Zub</b>	
		IČ		Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky	
Výkaz zisku a ztráty ve zkráceném rozsahu - druhové členění					
Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období		
			sledovaném 1	minulém 2	
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	1 928 836	1 855 856	
II.	Tržby za prodej zboží	02	56 590	49 565	
A.	Výkonová spotřeba	03	1 089 973	1 044 996	
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	04	0	0	
C.	Aktivace	05	0	0	
D.	Osobní náklady	06	105 686	262 629	
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	07	469 842	293 651	
III.	Ostatní provozní výnosy	08	127 146		
F.	Ostatní provozní náklady	09			
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	10	447 071	304 145	
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	11			
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	12			
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	13			
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	14			
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	15			
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	16			
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	17			
VII.	Ostatní finanční výnosy	18			
K.	Ostatní finanční náklady	19	1 320	343	
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	20	-1 320	-343	
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	21	445 751	303 802	
L.	Daň z příjmů	22	25 854	9 886	
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	23	419 897	293 916	
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	24			
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	25	419 897	293 916	
	<b>Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.</b>	26	2 112 572	1 905 421	

**Zdroj:** Vlastní zpracování

**Obrázek 3: Výkaz zisků a ztráty 2019**

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů		<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY</b> ke dni <b>31.12.2019</b> ( v celých Kč )		Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky <b>MDDr. Zub</b>	
		<b>IČ</b>		Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky	
Výkaz zisku a ztráty ve zkráceném rozsahu - druhové členění					
Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období		
			sledovaném 1	minulém 2	
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	4 656 696	1 928 836	
II.	Tržby za prodej zboží	02	95 480	56 590	
A.	Výkonová spotřeba	03	1 787 131	1 089 973	
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	04		0	
C.	Aktivace	05		0	
D.	Osobní náklady	06	1 324 603	105 686	
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	07	469 823	469 842	
III.	Ostatní provozní výnosy	08	499	127 146	
F.	Ostatní provozní náklady	09			
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	10	<b>1 171 118</b>	<b>447 071</b>	
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	11			
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	12			
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	13			
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	14			
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	15			
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	16			
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	17			
VII.	Ostatní finanční výnosy	18			
K.	Ostatní finanční náklady	19	1 560	1 320	
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	20	<b>-1 560</b>	<b>-1 320</b>	
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	21	<b>1 169 558</b>	<b>445 751</b>	
L.	Daň z příjmů	22	122 606	25 854	
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	23	<b>1 046 952</b>	<b>419 897</b>	
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	24			
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	25	<b>1 046 952</b>	<b>419 897</b>	
	<b>Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.</b>	26	<b>4 752 675</b>	<b>2 112 572</b>	

**Zdroj:** Vlastní zpracování

## 6.3 Rozvaha

Rozvaha podává přehled o aktivech, cizím a vlastním kapitálu ke konkrétnímu časovému okamžiku. Je rozdělena na dvě části (aktiva a pasiva), které se musí navzájem rovnat. Rozdíly jednotlivých položek jsou dobře vidět, pokud se porovnávají rozvahy za po sobě jdoucí účetní období.

Proto porovnáním rozvah (netto hodnoty) ordinace za roky 2017 – 2019 v níže uvedené tabulce 2, je možné sledovat postupný pokles hodnoty dlouhodobého majetku, což je způsobeno snižováním zůstatkové ceny odpisů.

**Nehmotný majetek** – udává hodnotu technického zhodnocení (opravy).

**Hmotný majetek** – vyčíslení hmotného vybavení ordinace (křesla, auta...).

**Krátkodobé pohledávky** – z 90% jsou to pohledávky za pojišťovny, které posílají platby za provedené výkony až následující měsíc.

**Peněžní prostředky** – součet hotovosti v pokladně a na bankovním účtu.

**Výsledek hospodaření minulých let** – vše, co bylo vytvořeno do výnosu

**Krátkodobé závazky** – neuhrazené faktury ke konci období, které nákladově patří do daného roku, ale zaplacené jsou až v dalším kalendářním období (roce) – přijaté faktury od dodavatelů.

**Výsledek hospodaření** – zde si lze povšimnout, že ordinace v průběhu let 2017– 2019 není ztrátová a dokáže hradit své závazky se ziskem. Tento trend se předpokládá i v letech nadcházejících.

Porovnáním položek vlastní kapitál a cizí zdroje v jednotlivých letech je možné zaznamenat změnu v tomto vztahu a to výrazně ve prospěch ordinace.

**Tabulka 2: Rozvaha 2017 - 2019**

označ.		Účetní období		
		31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019
	<b>AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 07 + 14)</b>	1 828 301	1 243 476	2 084 002
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál			
B.	<b>Dlouhodobý majetek (ř. 04 až 06)</b>	1 711 502	1 200 359	1 710 888
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	536 901	495 600	455 952
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	1 174 601	704 759	1 254 936
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek			
C.	<b>Oběžná aktiva (ř. 08 + 09 + 12 + 1+ 13 )</b>	116799	43117	373114
C. I.	Zásoby			
C. II.	Pohledávky (ř. 10 + 11)	71013	25043	86520
C. II. 1	Dlouhodobé pohledávky			
2	Krátkodobé pohledávky	71013	25043	86520
C. III.	Krátkodobý finanční majetek			
C. IV.	Peněžní prostředky	45786	18074	286594
D.	Časové rozlišení aktiv			
	<b>PASIVA CELKEM (ř. 16 + 23 + 28)</b>	1828301	1243476	2084002
A.	<b>Vlastní kapitál (ř. 17 až 22 )</b>	293916	713813	1760765
A. I.	Základní kapitál			
A. II.	Ážio a kapitálové fondy			
A. III.	Fondy ze zisku			
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 96 + 98)		293916	713813
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	293916	419897	1046952
A. VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku			
B. + C.	<b>Cizí zdroje (ř. 24 + 25)</b>	1534385	529663	323237
B. I.	<b>Rezervy</b>			
C.	<b>Závazky (ř. 26 + 27)</b>	1534385	529663	323237
C. I.	Dlouhodobé závazky	1132502	212219	54592
C. II.	Krátkodobé závazky	401883	317444	268645
D.	Časové rozlišení pasiv			

**Zdroj:** Vlastní zpracování

## 6.4 Cash flow

Jako výkaz cash flow poskytuje přehled o reálných peněžních tocích za určité období ve třech základních oblastech – provozní, finanční a investiční. Je možné jej sestavit přímou, a nebo nepřímou metodou.

Cash Flow je ovlivněno skutečností, že nejprve musí být zaplacený skutečné výdaje (částky zaplacené z účtu nebo z pokladny za materiál) a až poté jsou obdrženy odpovídající příjmy (částky přijaté na účet nebo do pokladny za prodané zboží).

V následující tabulce je vyhodnocen peněžní tok za roky 2017, 2018, 2019 sestavený na základě poskytnutých peněžních deníků FO podnikatelem (MDDr. Zub), a to nepřímou metodou. Z tabulky je patrné, že cash flow vždy dosahuje kladných hodnot, což je žádoucí jev.

**Tabulka 3: Cash flow 2017 – 2019**

Cash Flow v celých Kč			
Text	Období		
	2016	2017	2018
Výsledek hospodaření (zisk)	293916	419897	1046952
Výnosy, které nebyly příjmem (pohledávky)	-71013	25043	-86520
Náklady, které nebyly výdajem (odpisy staveb)	42953	204853	39648
Náklady, které nebyly výdajem (odpisy hmotného majetku)	293651	469842	469623
Náklady, které nebyly výdajem (závazky)	401883	317444	268645
Výdaje, které nebyly nákladem (splátka úvěru)		-	920283
Výdaje, které nebyly nákladem (závazky z min. období)		-	401883
Příjmy, které nebyly výnosem (pohledávky z min. období)		71013	25043
<b>NCF</b>	<b>701533</b>	<b>135840</b>	<b>1288320</b>

**Zdroj:** Vlastní zpracování

## 6.5 Rentabilita vlastního kapitálu a doba návratnosti investice

**Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)** je vyjádřením výnosnosti kapitálu, který je vlastníkem vložen do podniku. Tento ukazatel vypovídá o tom, jak byly prostředky vložené do podniku zhodnoceny.

Výpočet:  $ROE = (\text{zisk po zdanění} / \text{vlastní kapitál})$

$$ROE\ 2017 = (293\ 916 / 3000\ 000) = 9,79\%$$

$$ROE\ 2018 = (419\ 897 / 3000\ 000) = 13,99\%$$

$$ROE\ 2019 = (1\ 046\ 952 / 3000\ 000) = 34,89\%$$

**Doba návratnosti investice** – výsledkem je doba (počet let) za které se bude investice vracet

$$TN_p = IN / CF$$

IN – náklady na investici

CF – roční peněžní tok

Rok 2017

$$TN_p = 3000\ 000 / 559\ 507 = 5,36\ \text{let}$$

## **7. Souhrn analýz**

V podnikatelském plánu je dále vytvořena SWOT analýza a PEST analýza. Tyto analýzy představují jednoduchý přehled o možných rizicích projektu, a zároveň i řešení případných problémů.

### **7.1 Pest analýza**

Jedná se o analýzu vnějšího prostředí, a její výstupy jsou podstatné pro identifikaci jednotlivých hlavních oblastí, které jsou v rámci podnikatelského plánu a jeho aktualizace pro podnikatelskou činnost zubní ordinace rozhodující.

#### **7.1.1 Politické faktory**

Podnikatelská činnost na území daného státu se musí řídit dle jeho platných norem a to jak obecných, tak i specifických. Provoz stomatologické ordinace se musí řídit nemalým množstvím právních předpisů a vyhlášek mezi, které se řadí:

- Zákon č. 121/2004 Sb. o péči o zdraví lidu, o zdravotní péči v nestátních zdravotnických zařízeních,
- Zákon č. 220/1991 Sb. o České lékařské komoře, České stomatologické komoře a České lékárnické komoře,
- Zákon č. 282/2018 Sb. o veřejném zdravotním pojištění,
- Zákon č. 95/2004 Sb. o podmínkách získávání a uzavírání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta,
- Zákon č. 96/2004 Sb. o nelékařských zdravotnických povoláních,
- Vyhláška č. 221/2010 Sb. o požadavcích na věcné a technické vybavení zdravotnických zařízení – ustanovení týkající se zubního lékařství a zubní laboratoře,
- Vyhláška č. 55/2011 Sb. o činnostech zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků,

- Vyhláška MZČR č. 440/2001 Sb. o odškodnění bolesti a ztížení společenského uplatnění.

Vzhledem k tomu, že MDDr. Zub začal svoji činnost provozovat ve „zcela“ nových prostorách, bylo nutné získat příslušná povolení od jednotlivých úřadů, jedná se zejména o:

- schválení ordinačních a dalších prostor příslušnou hygienickou stanicí,
- schválení hygienicko – epidemiologického režimu ordinace příslušnou hygienickou stanicí,
- schválení technického a personálního vybavení zdravotnické instituce Českou stomatologickou komorou.

Vzhledem k tomu, že se zdravotnické zařízení svými ekonomickými aspekty nijak neliší od základních principů fungování firmy, tak se musí řídit obchodním zákoníkem, občanským zákoníkem, trestním zákoníkem a dalšími legislativními opatřeními typu vyhlášek ministerstva práce a sociálních věcí apod.

### **7.1.2 Ekonomické faktory**

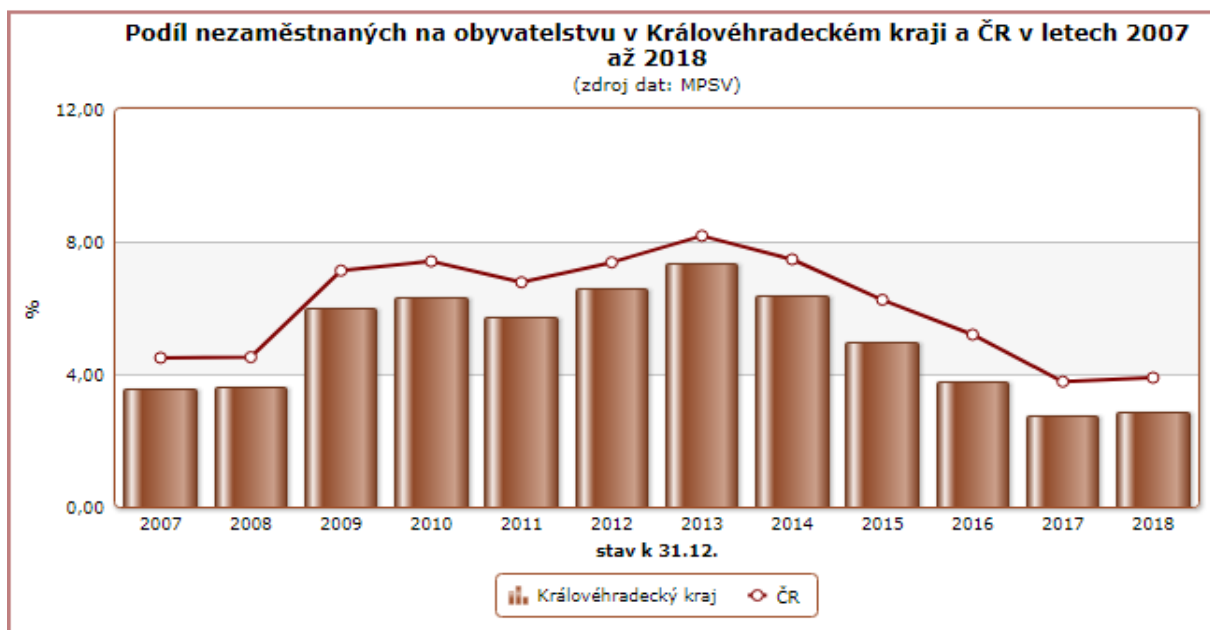
Z ekonomického pohledu je zdravotnictví ve velké míře závislé na vývoji ekonomického růstu, který lze měřit pomocí HDP, nezaměstnaností, vývojem inflace, zadlužeností a dalších makroekonomických ukazatelů.

Tento podnikatelský plán se zaměřil na vývoj nezaměstnanosti v Královehradeckém kraji a to z toho důvodu, že pokud občané nebudou mít zajištěnou práci, pak s největší pravděpodobností nebudou schopni ani ochotni připlatit si za nadstandartní služby a materiál, který jim výše zmíněná stomatologická ordinace nabízí. Lidem postačí pouze základní ošetření, které hradí zdravotní pojišťovny.

Míra nezaměstnanosti v Královehradeckém kraji je vždy nižší, než je celorepublikový průměr, což je v případě stomatologické ordinace v HK pozitivní jev. V současné době se počet nezaměstnaných osob pohybuje okolo 2,82%.



**Graf 1: Podíl nezaměstnaných na obyvatelstvu KH kraje 2007-2018**



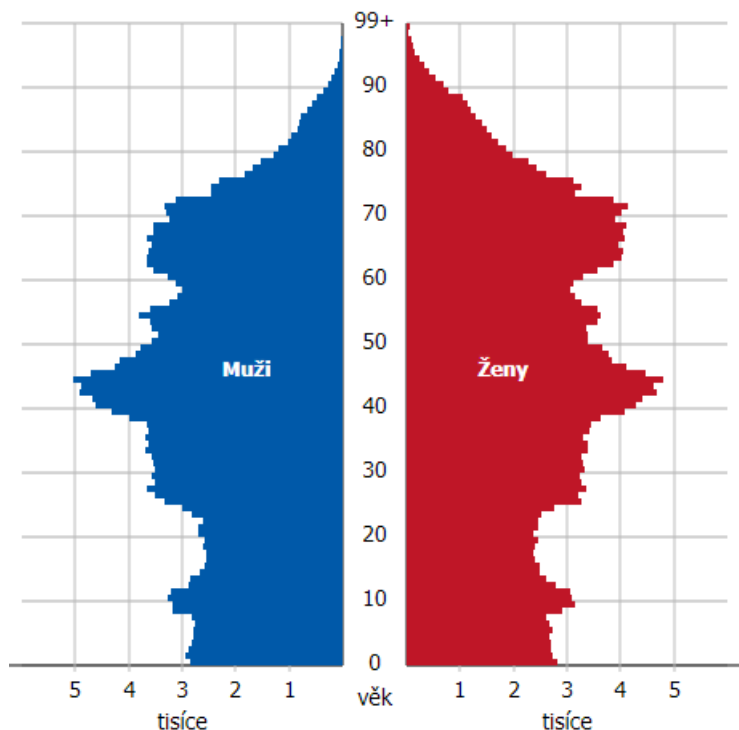
**Zdroj:** Český statistický úřad [online]. [cit. 2019-11-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xh/podil-nezamestnanych-na-obyvatelstvu-v-kralovehradeckem-kraji-a-cr-v-letech-2007-az-2018>

### 7.1.3 Sociální faktory

Sociální faktory pro společnost představují několik hlavních oblastí. V první řadě je to demografický vývoj, kdy podle aktuálních prognóz obyvatelstvo stárne a v průběhu následujících několika desítek let se očekává zvyšování obyvatel v důchodovém věku i výše dožití těchto osob. Tento trend bude pravděpodobně pokračovat a je možné konstatovat, že pro podnikatelskou činnost zubní ordinace to bude mít dopady z hlediska zvyšujícího se počtu klientů. Jedná se ale také především o protetické práce, které nejsou hrazeny zdravotními pojišťovnami, a tudíž zvyšují příjem stomatologické ordinace. Nicméně z hlediska ziskovosti je diskutabilní, do jaké míry budou tito klienti ochotni si připlatit například za nadstandardní služby, protože to také záleží na jejich finančních možnostech.

**Graf 2: Věková struktura k 31.12.2018**

**Věková struktura k 31. 12. 2018  
Královéhradecký kraj**



**Zdroj:** Český statistický úřad [online]. [cit. 2019-11-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/staticke/animgraf/cz052/index.html?lang=cz>

Z uvedeného grafu vyplívá, že koncem roku 2018 je evidováno v Královéhradeckém kraji nejvíce obyvatel ve věku 44 let, celkově 9855 v rozložení 51,83% mužů a 48,7% žen. Druhý nejvyšší ukazatel zastupují lidé ve věku 71 let, celkově v počtu 7484 v poměru 44,6% mužů a 55,4% žen.

#### **7.1.4 Technologické faktory**

Technologický vývoj a inovace jsou důležité v podstatě v každém odvětví trhu. Technologické faktory jsou pro pacienty důležité z hlediska kvality služeb stejně jako z hlediska kvality a komfortu jednotlivých pacientů v rámci stomatologické ordinace. Jedná se například o ultrazvukové zubní vrtačky, nová zubní křesla, technologie a inovace týkající se zubních náhrad, plomb apod. Pro zajištění kvality produktů a služeb je nezbytné do této oblasti vynakládat finanční prostředky a sledovat nové trendy v oblasti zubní péče.

Tato oblast je jedna z možností, jak posilovat vlastní konkurenceschopnost v daném odvětví a oproti ostatním privátním zubním ordinacím.

## **7.2 Swot analýza**

V níže uvedené SWOT analýze jsou vyhodnoceny silné a slabé stránky, a dále případné příležitosti v oboru a hrozby, které mohou nastat. Tato analýza je vytvořena na základě průzkumu v okolí, analýzy trhu a subjektivního hodnocení.

Silné stránky patří mezi hlavní konkurenční výhody stomatologické ordinace. Díky těmto výhodám ordinace získala stabilní pozici na trhu. Mezi hlavní silné stránky se řadí kvalita odvedených služeb. Jestliže jsou služby odvedeny profesionálně, dle představ a nároků pacientů, tak nejenže nepřestoupí do jiné ordinace, ale doporučí ji své rodině, přátelům, kolegům v práci a známým. Osobní přístup ke každému pacientovi je samozřejmostí, a to vede ke vzájemné spokojenosti.

Na rozdíl od silných stránek mohou slabé stránky ordinaci omezovat v dosažení jejích cílů. Jednou ze slabých stránek ordinace je vysoká finanční zátěž při jejím zakládání. Najít a náležitě využít příležitost na trhu je jednou z možností, jak zahájit úspěšné podnikání. Neméně důležité je příležitost nezmeškat a umět s ní pracovat. Stomatologická ordinace pana MDDr. Zuba je přesvědčena, že jednou z hlavních příležitostí je neustálé vzdělávání se v oboru, a tím také poskytování vysoce kvalifikovaných služeb pacientům. Jisté hrozby se nachází na počátku každého podnikání, ale nejen v něm. Mezi největší hrozby pro stomatologickou ordinaci představují příjmy ze strany zdravotních pojišťoven, které jsou v rozmezí 40 – 50%.

**Tabulka 4: Swot analýza**

		<b>S - Silné stránky</b>	<b>W - Slabé stránky</b>
<b>Vnitřní</b>		<p>Vhodné umístění ordinace v rámci HK s množstvím pacientů (viz.kap. 4.1)</p> <p>Kvalitativní úroveň lékaře v rámci stomatolog. ordinace (viz.kap. 5.1.1)</p> <p>Kvalitní vybavení stomatolog. ordinace (viz.kap. 5.1.1)</p> <p>Poměrně rozsáhlá nabídka služeb a zdravotních výkonů (viz.kap. 4.2)</p> <p>Spolupráce stomatolog. ordinace s dalšími specializ. pracovišti pro zvýšení kvality (viz.kap. 4.2)</p>	<p>Malé parkoviště (viz.kap. 5.1.1)</p> <p>Konkurenční subjekty v rámci HK a srovnávání z hlediska cenové dostupnosti, kvality péče a celkově úrovně služeb (viz.kap. 4.3)</p> <p>Vysoké náklady na zřízení stomatolog. ordinace z hlediska materiálů a celkového vybavení ordinace (viz.kap. 6.1)</p>
<b>Vnější</b>		<p><b>O - Příležitosti</b></p> <p>Technologické inovace v přístrojovém řešení stomatolog. ordinace</p> <p>Diverzifikace specializací ve stomatolog. péči, což zvyšuje celkově kvalitu poskytovaných služeb pro pacienty</p> <p>Poskytnutí jiné než telefonické rezervace pacientům skrze webové stránky</p> <p>Možnosti dalšího rozvoje a vzdělávání pro zkvalitnění služeb pro pacienty a osobnostní rozvoj</p>	<p><b>T - Hrozby</b></p> <p>Značná závislost na příjmech ze strany zdravotních pojišťoven (cca 40-50%)</p> <p>Finanční náročnost</p> <p>Zvýšení cen materiálů</p> <p>Vyšší poplatky (energie, daně)</p> <p>Blížící se právní změna v podobě EET a s tím spojená administrativní zátěž a náklady</p>

**Zdroj:** Vlastní zpracování

## 8. Závěr

Cílem této diplomové práce bylo vytvořit podnikatelský plán pro zvolenou stomatologickou ordinaci. Zvolená ordinace začala svůj provoz v roce 2017, ale její majitel MDDr. Zub měl mimo jiné od počátku vizi v rozšíření své působnosti a získání většího vlastnického podílu v budově, kde ordinace působí. Důvodem pro vypracování podnikatelského plánu byla skutečnost, že majitel neměl vypracován podnikatelský plán, a chtěl se v této problematice zorientovat ještě před zahájením podnikání. Majitel ordinace je osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ) a vede daňovou evidenci. Nejprve byla vytvořena zahajovací rozvaha. Poté bylo třeba získat peněžní deníky od účetní, která vede daňovou evidenci ordinace. Tato data bylo nutné a poměrně náročné zpracovat a vytvořit z nich Výkazy zisků a ztrát, Rozvahy a sestavit Cash flow. Pomocí těchto účetních výkazů bylo získáno povědomí o vývoji stomatologické ordinace. Z vyhodnocení výkazů vyplynulo, že stomatologická ordinace hospodaří se ziskem a může si tak dovolit další rozšíření i díky tomu, že k financování poslouží soukromé prostředky a nebude nutné zřizovat úvěr v bance.

Dále byl vytvořen Porterův model pěti konkurenčních sil, který analyzuje oblasti vyjednávací síly konkurentů, dodavatelů a zákazníků, a také vstup nových konkurentů a substitutů.

Dále byla provedena PEST analýza, která poskytla základní informace o politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorech a vyhodnotila případné překážky vnějšího prostředí.

Pomocí SWOT analýzy byly odhaleny silné a slabé stránky ordinace, ale také i příležitosti a hrozby. Stomatologická ordinace o sobě získala určité povědomí, a může se tak zaměřit na „prodání“ svých silných stránek, minimalizování stránek slabých, využití příležitostí ve svůj prospěch a připravit se na hrozby.

Při psaní této práce byl zjištěn fakt, že lékaři nejsou ekonomové a ačkoliv mnozí mají ekonomické vědomí, tak často podceňují nutnost vytvoření podnikatelského plánu, ale i samotnou propagaci svého podnikání.

Na základě provedených analýz a celkového zhodnocení podnikatelského plánu, lze říci, že tento podnikatelský plán je reálný s dobrým výhledem pro další vývoj ordinace.

## 9. Seznam použitých zdrojů

1. BARTÁK, M. *Ekonomika zdraví: sociální, ekonomické a právní aspekty péče o zdraví*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2010. 223 s. ISBN 978-80-7357-503-8.
2. CETLOVÁ, H. *Marketing služeb*. 4. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2007, iv, 7-212 s. ISBN 978-80-7265-127-6.
3. DOSTÁLOVÁ, T., SEYDLOVÁ, M. *Stomatologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 196 s. ISBN 978-80-247-2700-4.
4. FOTR, J., SOUČEK, I., *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, a.s. 2005, 63 s. ISBN 80-247-0939-2.
5. HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada, 2003, 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
6. GRÜNWARD, R., HOLEČKOVÁ, J., *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vydání, Praha: Ekopress 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.
7. KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M., *Podnikatelský plán*. 1. vydání Brno: Computer Press, 2007, 42 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
8. JANEČKOVÁ, H., HNILICOVÁ, H. *Úvod do veřejného zdravotnictví*. 1. vyd. Praha: Portál, 2009. 294 s. ISBN 978-80-7367-592-9.
9. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 8071794538.
10. KEŘKOVSKÝ, M., HANZELKOVÁ, A., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení pro praxi*. 3.vyd. Praha: C. H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-637-1.
11. MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
12. LHOTSKÝ, J. *Strategický management, Jak zajistit budoucí úspěch podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 144 s. ISBN 978-80-251-3295-1.
13. MACH, J. *Lékař a právo: praktická příručka pro lékaře a zdravotníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3683-9.

14. MAZÁNEK, J. *Zubní lékařství: Propedeutika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. 604 s. ISBN 978-80-247-3534-4.
15. PEKOVÁ, J. *Veřejné finance: teorie a praxe v ČR*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. 644 s. ISBN 978-80-7357-698-1.
16. SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.
17. SOUČEK, Z. *Strategie úspěšného podniku – Symbióza kreativity a disciplíny*. Praha: C. H. Beck, 2015. 426 s. ISBN 978-80-7400-572-5.
18. SRPOVÁ, J. *Podnikatelský plán*. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1263-1.
19. SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 2. vyd. Praha: Grada, 2001, 475 s. ISBN 80-247-9069-6.
20. *Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR* [online]. ČR: ČR, 2017 [cit. 2017-07-12]. Dostupné z: <http://www.uzis.cz/>
21. VEBER, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 304 s. ISBN 80-247-1069-2.
22. WESTWOOD, J. *Jak sestavit marketingový plán*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, 117 s. ISBN 80-716-9542-4
23. WUPPERFELD, U., *Podnikatelský plán pro úspěšný start*, 1. vydání Praha: Management Press, 2003, 110-124 s. ISBN 80-7261-075-9.
24. ZLÁMAL, J., BELLOVÁ, J. *Ekonomika zdravotnictví*. 2. vyd. Brno: Národní centrum ošetřovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 2013. 249 s. ISBN 978-80-7013-551-
25. ZLÁMAL, J., BELLOVÁ, J. *Ekonomika zubní ordinace*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. 143 s. ISBN 978-80-244-2336-4.

#### **Internetové zdroje:**

1. *Is.mendelu.cz* [online]. [b.r]. [cit. 2019-10-01]. Dostupné z: [https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz\\_cast.pl?cast=82](https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=82)

2. *UZIS: Lékaři, zubní lékaři a farmaceuti* [online]. Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR [cit. 2019-09-15]. Dostupné z: <https://www.uzis.cz/katalog/zdravotnicka-statistika/lekari-zubni-lekari-farmaceuti>
3. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2019-11-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xh/podil-nezamestnanych-na-obyvatelstvu-v-kralovehradeckem-kraji-a-cr-v-letech-2007-az-2018>
4. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2019-11-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/staticke/animgraf/cz052/index.html?lang=cz>



## Přílohy

### Příloha 1: Základní ceník

KÓD	POPIS	CENA v Kč	Doba ošetření
S01	Kompozitní výplň, jedna ploška	1 495	
S01	Kompozitní výplň, dvouplošková	1 795	
S03	Kompozitní výplň, tříplošková	1 995	
S04	Kompozitní výplň, čtyřplošková	2 195	
S05	Photac, dětská skloinomerní výplň	500	
S06	Provizorní výplň	990	
S07	Rekonstrukce řezáků, strafitikace	2 500	
E01	RCT I.	1 200	
E02	RCT II.	2 400	
E03	RCT III.	3 600	
E04	RCT IV.	4 800	
E05	FRC - ČEP	1 500	
E06	Provizorní endodontické ošetření	990	
E07	ReRCT I.	1 700	
E08	ReRCT II.	3 400	
E09	ReRCT III.	5 100	
E10	ReRCT IV.	6 800	
H01	Dentální hygiena - vstupní vyšetření	750	
H02	Dentální hygiena - recall	500	
H03	Air-Flow	750	
H04	Bělení zubů - plná aplikace (3x nanesení bělicího gelu)	6 500	
H05	Bělení zubů - jedna aplikace (po předchozí plné aplikaci)	2 000	
H06	Dentální hygiena - KYRETÁŽ	1 250	
H07	Dentální hygiena dětský pacient do 12let	300	20min
H08	Dentální hygiena dětský pacient do 18let	500	30min
H09	Recall dentální hygiena dětský pacient do 12let	150	10min
H10	Recall dentální hygiena dětský pacient do 18let	250	15min
H11	Dentální hygiena - vstupní vyšetření neregistrovaný pacient	1 000	
H12	Dentální hygiena - recall - neregistrovaný pacient	650	
V01	Vstupní vyšetření hrazené pacientem bez ZP (OPG,RVG,léčebný plán)	2 000	1hod
V02	Konzultace 30min	500	
V03	OPG snímek	500	
V04	RVG snímek - 1x	100	
V05	Vyhodnocení snímků	250	

**Zdroj:** Vlastní zpracování