

Projekt založení vlastního podnikatelského subjektu – podnikatelský plán

Bc. Kristýna Hoferková

Diplomová práce
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Kristýna Hoferková**
Osobní číslo: **M190689**
Studijní program: **N0413A050023 Ekonomika podniku a podnikání**
Studijní obor: **Podnikání a ekonomika podniku**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Projekt založení vlastního podnikatelského subjektu – podnikatelský plán**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši z oblasti podnikání a tvorby podnikatelského plánu.

II. Praktická část

- Zpracujte výchozí analýzy pro vybrané odvětví.
- Vytvořte podnikatelský plán vytvoření nového subjektu.
- Podnikatelský záměr podrobně rizikové, nákladové a časové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BLACKWELL, Edward. *How to Prepare a Business Plan: Your Guide to Creating an Excellent Strategy, Forecasting Your Finances and Producing a Persuasive Plan*. 6. vyd. New York: Kogan Page, 2017, 219 s. ISBN 978-0-7494-8110-0.
SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
STOKES, David, Nicholas WILSON a Martha MADOR. *Entrepreneurship*. 1. vyd. United States: South-Western Cengage Learning, 2010, 391 s. ISBN 978-1-4080-0745-7.
SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2017, 232 s. ISBN 978-80-271-0407-9.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **15. ledna 2021**
Termín odevzdání diplomové práce: **20. dubna 2021**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 15. ledna 2021

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně dne 24. května 2021

Jméno a příjmení: KRISTÝNA HOFERKOVÁ

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je vytvořit fungující a stabilní podnikatelský subjekt v oboru fyzioterapie. Teoretická část, která zahrnuje literární rešerši, je východiskem pro vypracování praktické části diplomové práce. Pojednává o životním cyklu podniku, podnikání a popisuje náležitosti podnikatelského plánu. V praktické části práce byly na základě PEST analýzy analyzovány politické, ekonomické, sociální a technologické vlivy, které na podnikatelský subjekt působí. Pomocí SWOT analýzy byly zhodnoceny předpokládané silné a slabé stránky podniku a jaké jsou potenciální hrozby a příležitosti společnosti. V projektové části diplomové práce je popsána idea nového podnikatelského subjektu. Jsou popsány předpokládané fixní a variabilní náklady, celková výše vstupních výdajů a stanovení předpokládaných tržeb společnosti. Následuje finanční plán, který zobrazuje předpokládaný výsledek hospodaření, rozvahu a výkaz zisku a ztráty k 31. 12. 2022 a následuje výhled na následující rok. V závěru práce je popsána časová a riziková analýza.

Klíčová slova: fyzioterapie, podnikání, podnikatelský plán, náklady

ABSTRACT

The aim of this master thesis is to create a plan for a functional and stable physiotherapy company. The theoretical part including the literature research is the foundation for the practical part of the master thesis. It deals with the concept of a business and describes the requirements of a business plan. In the practical part the political, economic, social and technological influences that may impact on a business organization are analysed based on PEST analysis. Using SWOT analysis the expected strengths, weaknesses and the potential threats and opportunities of the business are assessed. In the project part of the diploma thesis the concept of the newly created business is described. The expected fixed and variable costs, the total amount of initial expenditure and the expected revenue are outlined. This is followed by the financial plan stating the expected financial result, balance sheet and income statement as of the 31st December 2022 and the outlook for the following year. This diploma thesis concludes with a time and risk analysis.

Keywords: physiotherapy, business, business plan, costs

Velké poděkování patří vedoucímu mé diplomové práce panu doc. Ing. Petru Novákovi, Ph.D. za jeho cenné rady, připomínky, náměty a v neposlední řadě čas, který mi během psaní závěrečné práce věnoval. Další velké dík patří samozřejmě mé rodině za obrovskou podporu, trpělivost během mého celého studia a dodání sil, ve chvílích, kdy jich bylo málo.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 PODNIKÁNÍ	14
1.1 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ	15
1.1.1 Podnikání fyzické osoby	15
1.1.2 Podnikání právnické osoby	18
2 PONIKATELSKÝ PLÁN	22
2.1 STRUKTURA A NÁLEŽITOSTI	23
2.1.1 Titulní list, obsah, úvod a účel dokumentu	24
2.1.2 Shrnutí	25
2.1.3 Popis podnikatelské příležitosti.....	25
2.1.4 Cíle společnosti a vlastníků.....	26
2.1.5 Potenciální trhy	28
2.1.6 Analýza konkurence.....	29
2.1.7 Marketingový plán	30
2.1.8 Výrobní plán.....	32
2.1.9 Realizační projektový plán.....	33
2.1.10 Finanční plán	34
2.1.11 Rizika podnikatelského plánu	34
2.2 NEJČASTĚJŠÍ CHYBY PŘI TVORBĚ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	36
2.3 BUSINESS MODEL Y	37
2.3.1 Business model Canvas.....	37
2.3.2 Business model Lean Canvas.....	40
3 ANALÝZA PODNIKOVÉHO OKOLÍ	41
3.1 MAKROPROSTŘEDÍ	41
3.1.1 PEST analýza	41
3.1.2 Metoda „4C“	42
3.2 MIKROPROSTŘEDÍ	43
3.2.1 Analýza pěti sil 5F	43
II PRAKTICKÁ ČÁST	45
4 PŘEDSTAVENÍ PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU	46
5 ANALÝZA OKOLÍ FIRMY	47
5.1 PEST ANALÝZA	47
5.1.1 Politicko-právní vlivy.....	47
5.1.2 Ekonomické vlivy	47
5.1.3 Sociální vlivy	48
5.1.4 Technologické vlivy.....	48

5.2	PORTERŮV MODEL 5 SIL	48
5.2.1	Současná konkurence	49
5.2.2	Hrozba vstupů nové konkurence do odvětví.....	49
5.2.3	Vyjednávací síla zákazníků.....	50
5.2.4	Vyjednávací síla dodavatelů	51
5.2.5	Hrozba substitutů	51
5.3	SWOT ANALÝZA	51
5.4	ANALÝZA OBOROVÉHO PROSTŘEDÍ	54
6	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	58
6.1	PŘEDSTAVENÍ NOVÉHO PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU K+M PHYSIOTHERAPY, S. R. O.	58
6.1.1	Základní údaje	58
6.1.2	Předmět podnikatelské činnosti.....	59
6.1.3	Postup při zřízení nestátního zdravotnického zařízení.....	59
6.2	PŘEDPOKLÁDANÝ VZHLED NZZ.....	60
6.3	NABÍDKA SLUŽEB	62
6.3.1	Ceník poskytovaných služeb.....	62
6.3.2	Plátcovství DPH	63
6.3.3	Ordinační a provozní hodiny.....	64
6.4	ODHAD VSTUPNÍCH VÝDAJŮ	65
6.4.1	Vybavení ordinace	65
6.4.2	Vybavení kanceláře	66
6.4.3	Vybavení kuchyňky	66
6.4.4	Ostatní náklady.....	66
6.4.5	Celkové vstupní výdaje	67
6.5	DLOUHODOBÝ BANKOVNÍ ÚVĚR.....	67
6.5.1	ČSOB	68
6.5.2	Komerční banka	68
6.5.3	Srovnání ČSOB a Komerční banky	69
7	ODHAD FIXNÍCH A VARIABILNÍCH NÁKLADŮ	70
7.1	ODHAD FIXNÍCH NÁKLADŮ.....	70
7.1.1	Mzdy	70
7.1.2	Reklama a propagace	70
7.1.3	Ostatní náklady a fixní náklady celkem	71
7.2	ODHAD VARIABILNÍCH NÁKLADŮ.....	72
8	FINANČNÍ PLÁN	73
8.1	REKAPITULACE VSTUPNÍCH VÝDAJŮ	73
8.2	REKAPITULACE FIXNÍCH A VARIABILNÍCH NÁKLADŮ.....	76
8.3	ODHAD TRŽEB	78
8.4	POROVNÁNÍ TRŽEB A NÁKLADŮ OD 1. 4. 2021 DO 31. 12. 2021	83

8.5	ZAHAJOVACÍ ROZVAHA	84
8.5.1	Půjčka společníků společnosti.....	84
8.6	ROZVAHA K 31. 12. 2021	85
8.7	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY K 31. 12. 2021	87
8.8	PLÁNOVANÉ CASH FLOW ZA ROK 2021	89
8.9	POROVNÁNÍ TRŽEB A NÁKLADŮ ZA ROK 2022	93
8.10	ROZVAHA K 31. 12. 2022	94
8.11	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY K 31. 12. 2022	97
8.12	PLÁNOVANÉ CASH FLOW ZA ROK 2022	99
8.13	ZHDNOCENÍ EKONOMICKÉHO VÝVOJE SPOLEČNOSTI.....	104
8.14	SHRnutí ZAMÝŠLENÉHO PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	105
9	ČASOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA.....	106
9.1	ČASOVÁ ANALÝZA	106
9.2	RIZIKOVÁ ANALÝZA	107
	ZÁVĚR	110
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	112
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	117
	SEZNAM OBRÁZKŮ	118
	SEZNAM TABULEK.....	119
	SEZNAM PŘÍLOH.....	121

ÚVOD

V dnešním hektickém světě je pro lidi velmi obtížné najít si chvíli sama pro sebe a čas pro aktivní či pasivní odpočinek. V moderní společnosti neustále přibývá pracovníků, kteří mají sedavá zaměstnání, jedná se např. o státní i administrativní zaměstnance, přes pracovníky na dispečinkových oddělení až po samotné profesionální řidiče. Sedavé zaměstnání a nedostatek času na sport a sebe sama vede ke zvyšování obezity populace. Obezita je problém, který ve značné míře ohrožuje i české děti, které stále více sedí se svými chytrými telefony doma u televize a stále méně sportují a běhají venku se svými vrstevníky. Obezita je ovšem onemocnění, které s sebou přináší nesmírnou řadu problémů hned v několika oblastech. Jednou z těchto oblastí je i pohybový aparát, kdy obezita způsobuje nadměrné zatěžování kloubů, způsobuje bolesti páteře, artrózy, špatné držení těla a řadu dalších komplikací, v jejichž důsledku tato věková skupina vyhledává stále víc pomoc v ordinacích fyzioterapeutů. Lidé jsou v současném moderním světě vystavováni téměř ze všech stran velkému stresu a tlaku, což se často odráží i na jejich zdraví. Mohou trpět chronickými bolestmi hlavy, zad v oblasti bederní a krční páteře, a musí tak rovněž vyhledat odbornou péči u fyzioterapeutů.

O zdraví se lidé mnohdy začínají starat, až když začínají pociťovat nějaký problém, nebo trpí zdravotními komplikacemi jejich blízká osoba. V této chvíli si řada z nich zoufá, proč neučinili preventivní opatření, aby se jim nemoc vyhnula. A jedním z těchto preventivních opatření může být právě i rehabilitace, která, jak již bylo zmíněno, oplývá preventivními, ale samozřejmě i léčivými účinky na zdraví svých pacientů a klientů. Preventivní působení rehabilitace začíná již u miminek, kdy je pediatrickými doktory sledováno správné postavení kyčlí miminek, a v případě problému, jsou tyto děti posílány na speciální pracoviště, kde jsou dětem poskytovány rehabilitace a cvičení. Další prevence rehabilitací spočívá např. v kontrole správného držení těla, kontrola vývoje dětí nebo i vysvětlení, jak správně manipulovat a zvedat těžké předměty. Co se týká léčebné oblasti rehabilitací, tak je velmi široké, neboť rehabilitacích je hojně využíváno v době rekonvalescence pacientů po zlomeninách, úrazech apod., a patří k oborům, které dokáží vrátit nemocné lidi zpět do života.

Tato diplomová práce se si klade za cíl, vytvořit podnikatelský plán společnosti, která bude podnikat v oblasti fyzioterapie a bude se tak moct podílet, na zlepšování kvality zdraví a života obyvatel, které se v posledních letech poměrně zhoršuje.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem diplomové práce je na základě teoretických poznatků, které jsou popsány v teoretické části, vytvořit co možná nejrealnější podnikatelský plán, na jehož základě by mohl vzniknout plnohodnotný, životaschopný podnik provozující podnikatelskou činnost v oblasti poskytování služeb fyzioterapie.

Struktura diplomové práce je standartní a obsahuje teoretickou a praktickou část. Teoretická část seznamuje s tím, co je podnikání, jaké jsou právní formy podnikání v České republice, jaký je životní cyklus podniku, dále je charakterizován samotný podnikatelský plán, jaké by měl mít náležitosti a jaké jsou nejčastější chyby při jeho sestavování. V poslední části jsou pak popsány vybrané analýzy používající se při analyzování podnikového okolí. Než ovšem mohlo dojít k samotnému sepsání teoretické části, musela být provedena literární rešerše několika dostupných pramenů, ze kterých bylo v průběhu práce čerpáno.

V analytické části diplomové práce, která je rozdělena na praktickou a projektovou část, je za pomoci analýzy PEST a SWOT popsáno interní a externí prostředí plánované společnosti. Za pomoci SWOT analýzy byly objektivně zhodnoceny silné a slabé stránky zamýšlené společnosti a jaké pro společnost na trhu existují příležitosti a hrozby. Pomocí Porterova modelu konkurenčních sil došlo k vyhodnocení jednotlivých prvků tohoto modelu, kterými jsou hrozba vstupu nových konkurentů na daný trh, rivalita mezi současnými konkurenty, jakou disponují vyjednávací silou zákazníci a dodavatelé, a jestli na trhu existuje, a jak je velká hrozba substitutů.

V první kapitole projektové části bude prvně představen nový podnikatelský subjekt, budou zde specifikovány základní údaje o daném subjektu a jaký bude předmět podnikatelské činnosti této společnosti. Protože nový podnikatelský subjekt chce své podnikání rozjet v oblasti poskytování zdravotnických služeb, konkrétně jde o obor fyzioterapie, je v další části projektové práce specifikováno, jaký je postup pro zřízení nestátního zdravotnického zařízení. Dále je v rámci projektové části navržen předpokládaný vzhled prostor ordinace, kanceláře a kuchyňky, včetně uvedení rozloh jednotlivých místností. Prostory společnosti je nutno vybavit potřebným nábytkem, který bude financován částečně z vlastních zdrojů, které byly do podnikání vloženy. Po vyčíslení všech předpokládaných vstupních výdajů bylo zjištěno, že bude nutné sjednat dlouhodobý bankovní úvěr, který byl vybrán na základě veřejně dostupných informací. Nabídku poskytovaných služeb tvoří z velké části odborné služby fyzioterapie. Vedle vyčíslení předpokládaných nákladů byly dále rovněž vyčísleny

odhadované tržby společnosti. K závěru práce byly sestaveny účetní výkazy společnosti k 31. 12. 2021. Finanční plán je konkrétně tvořen rozvahou a výkazem zisku a ztráty. Stejně výkazy byly sestaveny i pro výhled na následující rok. V úplném závěru projektové části byla provedena časová a riziková analýza projektu, kdy v rámci časové analýzy byl vyhotoven časový harmonogram realizace zamýšleného podnikatelského plánu. Riziková analýza specifikuje pravděpodobná rizika, která mohou ohrozit zamýšlený podnikatelský záměr.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKÁNÍ

Podnikání je v současné době nedílnou součástí života celé společnosti. V našich životech hraje nezastupitelnou roli, neboť díky podnikatelům a jejich činnosti máme výrobky, služby a řada z nás i svá zaměstnání. Začít podnikat není v České republice již tak obtížné, jak tomu bylo dříve. V současné době mohou začínající podnikatelé požádat o pomoc odborné poradenské společnosti a řadu informací, které se týkají podnikání, jeho samotného založení, přes výběr vhodné právní formy podnikání až po jeho samotné ukončení, jsou přístupné na internetu.

Autoři Stokesd, Wilson a Madorová (2010, s. 6) považují podnikání za jednu z nejzásadnějších součástí našich životů. Činnost podnikatelů hraje ve společnosti nezastupitelnou roli. Je známo minimálně 8 funkcí vyskytujících se v definici podnikání, a to lidé, kteří podnikají; prostředí, ve kterém podnikání; vytváření organizací, podnikatelské chování; příležitosti a inovace; přidaná hodnota nejen pro podnikatele, ale i pro celou společnost; možná rizika ve společenské, organizační i osobní rovině.

Podnikání představuje soustavnou činnosti prováděnou vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. (Tučková et al., 2019, s. 9)

Z uvedené definice podnikání vyplývají základní charakteristické znaky podnikatelské činnosti:

- Soustavná činnost je taková činnost, která je vykonávána s vidinou budoucího pokračování. Důležitý je úmysl opakovaně činnost provozovat. Nejedná se tedy o činnost, která by byla nahodilá nebo příležitostná.
- Samostatnost znamená, že osoba provozující danou činnost sama rozhoduje o době, výkonu a organizaci činnosti dle svého vlastního uvážení. Rovněž musí sama zajišťovat finanční zabezpečení chodu podnikatelské činnosti a rozhodovat o naložení se ziskem z činnosti.
- Vlastní odpovědnost znamená, že podnikající osoba nese veškerá rizika vyplývající z podnikatelské činnosti a odpovídá za své veškeré závazky veškerým svým majetkem.
- Dosažení zisku je považováno za největší hnací motor podnikání. (Tučková et al., 2019, s. 9)

Podnikatel je osoba, která „samostatně a soustavně vykonává vlastním jménem, na svůj účet výdělečnou činnost, a to dle živnostenského zákona či obdobným způsobem, za účelem dosažení zisku.“ (Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník)

Na vlastní účet znamená, že podnikáme na své vlastní jméno či pod názvem podniku. Vyjadřuje to skutečnost, že nemůžeme podnikat na jméno jiné osoby.

1.1 Právní formy podnikání

Zvolit si vhodnou právní formu podnikání je klíčovým rozhodnutím každého začínajícího podnikatele a podnikatelky. Při rozhodování o právní formě podniku je nutné zvážit hned několik aspektů, kterými se jednotlivé právní formy od sebe odlišují. Především jde o aspekty jako je přístup ke kapitálu a jeho počáteční výše, způsob ručení za závazky společnosti, účast na zisku či ztrátě, počet zakladatelů, administrativní náročnost založení podniku (Zámečník et. al., 2008, s. 26).

Dle autorů Nývltové a Mariniče (2010, s. 37) je při výběru konkrétní právní formy podnikání zapotřebí zvážit řadu aspektů a možné důsledky jako např. způsob řízení, odpovědnost za rizika, daňové aspekty a další odvodové povinnosti či účetní předpisy.

Přípustnými právními formami podnikání, dle Obchodního zákoníku uvádí, jsou podnikání právnických a fyzických osob.

1.1.1 Podnikání fyzické osoby

Z historického hlediska se jedná o nejstarší formu podnikání a patří k nejjednodušším formám podnikání v České republice (dále jen „ČR“). Hlavním charakteristickým rysem podnikání jako fyzická osoba (dále jen „FO“) je osobní zainteresovanost podnikatele při realizaci podnikatelské činnosti. Mezi přední výhody této právní formy podnikání je možné zařadit např. nižší počáteční kapitál, není nutnost zápisu do obchodního rejstříku (dále jen „OR“), dále nižší administrativní náklady a nižší regulace ze strany státu. Naopak nevýhodou je neomezené ručení za závazky související s podnikatelskou činností, kdy za ně podnikatel ručí celým svým majetkem a časové vytížení (Šiman a Petera, 2010, s. 34).

1.1.1.1 Živnostenské podnikání

Živnostenské podnikání je v ČR upraveno zákonem č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, který definuje živnost jako „soustavnou činnost provozovanou samostatně,

vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“ Podnikat na základ živnosti lze pouze na základě vydání živnostenského oprávnění Živnostenským úřadem.

K založení živnosti a získání živnostenského oprávnění je třeba splňovat všeobecné podmínky, kterými jsou:

- **plnoletost, plná svéprávnost** – podnikat může osoba starší 18 let, možno nahradit povolením soudu k souhlasu zákonného zástupce nezletilé osoby k provozování podnikatelské činnosti,
- **nezadluženost** – doložit na živnostenském úřadu, že žadatel nemá dluhy či nedoplatky na sociálním a zdravotním pojištění,
- **způsobilost, bezúhonnost** – důležité je, aby žadatel o živnostenské právně byl bezúhonný a měl čistý trestní rejstřík,
- **kvalifikaci** – jestliže chce žadatel založení živnosti jiné než volné, bude muset doložit i příslušnou kvalifikaci v oboru.

(Dostupné online z: <https://www.ziba.cz/jak-zalozit-zivnost-a-zivnostensky-list/>)

U některých typů živnosti je vedle všeobecných podmínek třeba splnit i podmínky zvláštní (§ 7 Živnostenského zákona), kterými jsou:

- odborná či jiná způsobilost – jsou vázána na dosažení určitého stupně vzdělání, absolvování praxe apod. (Zákon č. 455/1991 Sb. Živnostenský zákon)

Novotný (2011, str. 129) dělí živnosti podle způsobu získání živnostenského oprávnění na:

- **Ohlašovací** – mohou být provozovány na základě ohlášení živnostenskému úřadu, pokud jsou splněny podmínky, které stanovuje zákon. Oprávnění podnikat vzniká dnem ohlášení. Ohlašovací živnost se dále dělí na:
 - **Volná** – k provozování je dostatečné splnění výše uvedených všeobecných podmínek, zahrnuje přes 80 oborů činnosti jako je např. provozování e-shopu.
 - **Řemeslná** – k jejímu provozování je zapotřebí splnění všech všeobecných podmínek uvedených výše, a navíc i splnění zvláštní podmínky, a to prokázání vyučení v daném oboru, např. pekařství, kadeřnictví apod.

- *Vázaná* – k provozování tohoto typu živnosti je zapotřebí splnit všeobecné podmínky, zvláštní podmínky a dále je nutná praxe v oboru či složení nutných kvalifikačních zkoušek, jedná se např. o provozování živnosti vedení účetnictví, provoz autoškol apod. (Tučková et al., 2019, s. 23).
- **Koncesované** – živnost lze provozovat jen na základě státního povolení, tzv. koncese. Oprávnění podnikat vzniká dnem doručení koncesní listiny. Např. se jedná o živnosti jako je výroba a úprava lihu, cestovní kanceláře, pohřební služba apod.

Živnost tedy může provozovat FO, která splňuje všeobecné případně i zvláštní podmínky. Pokud FO žádá o živnostenské oprávnění, musí doložit, že živnost byla založena a její odpovědný zástupce splňuje všeobecné potažmo i zvláštní podmínky pro její provozování. (Schwartzhoffová, 2018 s. 17) V případě, že FO nesplňuje zvláštní podmínky provozování živnosti, musí stanovit tzv. odpovědného zástupce. Odpovědný zástupce tedy umožňuje FO podnikat i v oborech, pro které nemá dostatečnou kvalifikaci. (Dostupné online z: <https://www.ipodnikatel.cz/odpovedny-zastupce-pro-zivnost-u-fyzicke-osoby-osvc/>)

Živnostenský úřad (dále jen „ŽÚ“) vede veškerou agendu, která souvisí s podnikáním na základě živnostenského oprávnění, tj. např. nahlášení, vyřizování žádostí o koncese, evidence podnikatelů v živnostenském rejstříku, ustanovení odpovědného zástupce, kontroly povolování otevření provozovny apod. (Schwartzhoffová, 2018 s. 17) Oproti minulosti je dnes značně rychlejší a jednodušší založení živnosti, neboť se dnes již nemusí čekat na vydání živnostenského litu, protože se dnes již nevydává. Namísto toho došlo k zřízení systému tzv. centrálních registračních míst a ta jsou k dispozici na všech ŽÚ. (Sedlák, Mikulášková, 2012, s. 20) Na těchto centrálních registračních místech se lze přihlásit na tzv. jednotném registračním formuláři a lze tak na jedno podání podat najednou všechny skutečnosti, které jsou nutné k založení živnosti. Oprávnění k provozování živnosti je možné vyřídit elektronicky či na pobočkách České pošty přes tzv. Czech Point, v tomto případě je nutné navštívit ŽÚ z důvodu podepsání vyplněného registračního formuláře, zaplacení poplatku, který činí 1000,- Kč a 500,- Kč za každou další živnost a převzetí živnostenského oprávnění. Dále je možné získat oprávnění na kterémkoliv centrálním registračním místě bez ohledu na místo trvalého bydliště (Schwartzhoffová, 2018 s. 17).

1.1.2 Podnikání právnické osoby

Právnická osoba (dále jen „PO“) je právním subjektem disponující právy a povinnostmi a má způsobilost k právním úkonům, již od okamžiku vzniku. PO je navenek zastupována statutárním orgánem. K založení PO je potřebné sepsání písemné zakladatelské listiny a vzniká okamžikem zápisu do obchodního rejstříku. (Dostupné online z: <https://www.profi-kancelar.cz/vyznam-terminu-pravnicka-osoba/>)

Obchodní rejstřík je dostupný veřejnosti a každý do něj může nahlédnout, např. prostřednictvím internetové stránky www.justice.cz.

Podnikat jako PO má oproti podnikání jako FO řadu výhod a samozřejmě i pár nevýhod. Mezi určité výhody můžeme např. zařadit:

- obecně PO má omezenější ručení než FO – neručí celým svým majetkem,
- oddělení obchodního matku od soukromého vlastnictví,
- společník PO nemusí vykonávat podnikatelskou činnost osobně, a dokonce společnost nemusí řídit sám – může si najmout jednatele, kteří za něj budou zastávat vedení společnosti,
- větší přehled o ekonomické situaci a majetku společnosti díky povinnému vedení podvojného účetnictví,
- snazší uspořádání a právní jistota vzájemných vztahů, pokud se na řízení společnosti podílí více osob,
- lze prodat obchodní podíl ve společnosti za účelem získání dalšího společníka či kapitálu.

(Dostupné online z: <https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/chci-zacit-podnikat/jak-zacit-podnikat-jako-pravnicka-osoba/>)

Naopak jako nevýhody PO oproti FO můžeme zmínit např.:

- nemožnost přerušování podnikatelské činnosti,
- vyšší náklady na založení společnosti a vyšší administrativní náklady na provoz společnosti,
- složitější ukončení podnikatelské činnosti,
- povinné zřízení datové schránky.

(Dostupné online z: <https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/chci-zacit-podnikat/jak-zacit-podnikat-jako-pravnicka-osoba/>)

Obchodní korporací se dle zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, rozumí obchodní společnosti a družstva. Obchodními společnostmi jsou:

- veřejná obchodní společnost,
- komanditní společnost,
- společnost s ručením omezeným,
- akciová společnost,
- družstvo,
- evropská společnost a
- evropské hospodářské zájmové sdružení. (Josková et al, 2015, s. 9)

Nyní se ve zkratce seznámíme s nejčastěji používanými právními osobami, které se vyskytují na území ČR.

1.1.2.1 Veřejná obchodní společnost (v. o. s.)

Jedná se o osobní obchodní společnost, která vzniká uzavřením a podepsáním společenské smlouvy všemi členy společnosti. Dle § 95 odst. 1 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, je veřejná obchodní společnost společností alespoň 2 osob, které se účastní na jejím podnikání nebo správě jejího majetku a ručí za její dluhy společně a nerozdílně.

Zisk si společníci rovněž rozdělují ve stejném poměru mezi sebe, jestliže není ve společenské smlouvě společnosti stanoveno jinak. (Tučková et al., 2019, s. 12) Společenská smlouva mimo jiné obsahuje taky informace o předmětu podnikatelské činnosti společnosti, určení společníků uvedením jména nebo jmen a příjmení, v případě PO názvu a bydliště či sídla. (Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích.)

1.1.2.2 Komanditní společnost

Komanditní společnost je osobní společností smíšeného typu. Jeden či více společníků za závazky společnosti ručí celým svým majetkem, to jsou tzv. komplementáři a jeden či více společníků ručí omezeně, a to do výše svého nesplaceného vkladu, to jsou tzv. komanditisté. Pouze osoba splňující zákonné všeobecné podmínky provozování živnosti může být komplementářem. Komplementáři tvoří statutární orgán komanditní společnosti.

Dosažený zisk je rozdělen mezi komanditisty a komplementáře na základě společenské smlouvy. (Vebr et al, 2012, s. 73)

1.1.2.3 Společnost s ručením omezeným (s. r. o. či spol. s r. o.)

Jde o kapitálovou obchodní společnost, která povinně vytváří základní kapitál, jehož minimální výše činí 1,- Kč. Kapitálová povaha společnosti s ručením omezeným je potvrzena způsobem zdanění dosaženého zisku společnosti, který může být rozdělen mezi společníky či je převeden na účet nerozděleného zisku minulých let. (Běhounek, 2014, s. 13-14)

Ve společenské smlouvě se společníci dohodnou na podmínkách podnikání, jako je např. název a sídlo společnosti, předmět podnikatelské činnosti, výše vkladů, statutární orgány apod. Společnost je povinna zřizovat orgány jako je

- valná hromada, která představuje nejvyšší orgán společnosti, rozhoduje počtem hlasů přítomných,
- statutární orgán, který je tvořen jedním či více jednateli, kdy jednatel může být zároveň i společníkem, jednatel společnosti nese odpovědnost za řádné vedení účetnictví a musí splňovat všeobecné podmínky provozování živnosti (Tučková et al., 2019, s. 13).

Dozorčí radu může s. r. o. narozdíl od akciové společnosti zřídit dobrovolně, pokud je to ovšem určeno ve společenské smlouvě společnosti. Jistou výhodou u této právní formy podnikání lze spatřovat ve skutečnosti, že může být založena jen jedním společníkem a společníci ručí za dluhy společnosti omezeně, dále proti akciové společnosti je snadnější založení a podstatně nižší výše základního kapitálu. (Dostupné online z: <https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/chci-zacit-podnikat/jak-zacit-podnikat-jako-pravnicka-osoba/>)

1.1.2.4 Akciová společnost (a.s.)

Jde o kapitálovou společnost, která má základní kapitál rozdělený na určitý počet akcií o určité hodnotě. Minimální výše základního kapitálu činí 2 mil. Kč. Základními rysy a. s. jsou:

- povinnost akcionářů vložit určitý majetek do společnosti,
- účast společníků na řízení chodu společnosti skrze její statutární orgán,

- společnost má povinnost mít při založení i v průběhu celé své existence základní kapitál v minimální výši 2 mil. Kč
- ztráta společnosti není rozdělována mezi společníky, ale nese ji sama společnost,
- společníci mají žádné či omezené ručení za závazky společnosti. (Dědič et. al., 2012, s. 2-3)

Statutárním orgánem společnosti je představenstvo a zastupuje společnost navenek. Dalším orgánem společnosti, který musí a. s. povinně zřídit, je dozorčí rada, která má kontrolní funkci a dohlíží na činnost představenstva. (Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/chci-zacit-podnikat/jak-zacit-podnikat-jako-pravnicka-osoba/>)

Každý z akcionářů má nárok na výplatu podílu na zisku (dividendu) na základě dosaženého hospodářského výsledku společnosti. Vyplacení podílu na zisku musí být schválenou valnou hromadou společnosti. Výše dividendy, která připadá akcionáři je závislá na poměru jmenovité hodnoty akcie akcionáře ke jmenovité hodnotě akcií zbylých akcionářů. (Dědič et. al., 2012, s. 245-246)

1.1.2.5 Družstvo

Jde o společenství neuzavřeného počtu osob. Družstva jsou zakládána nejenom za účelem podnikání, ale rovněž za účelem zajištění sociálních, hospodářských či ostatních potřeb členů družstva. Členové družstva neručí za závazky družstva, ale družstvo za porušení závazků odpovídá celým svým majetkem. Základní kapitál činí nejméně 50 tis. Kč. (Vebr et al, 2012, s. 75) Družstvo musí mít minimálně 3 členy a jeho orgány jsou představenstvo, kontrolní komise a členské schůze, kdy statutárním orgánem je představenstvo. (Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/chci-zacit-podnikat/jak-zacit-podnikat-jako-pravnicka-osoba/>)

2 PONIKATELSKÝ PLÁN

Jít hledat jehlu do kupky sena, i takto bychom mohli vyjádřit založení nového podnikatelského plánu, ovšem tomu, komu se to úspěšně podaří, čekají ho odměny nejen v podobě hmotného bohatství, ale i dosažení určité osobní spokojenosti. Nicméně, než začínající podnikatel dosáhne zmiňovaného bohatství a úspěchu, čeká ho trnitá cesta. (Blackwell, 2017, s. 1) Z tohoto důvodu je proto velmi důležité, aby začínající podnikatel dobře zvážil a ověřil reálnost svého zamýšleného podnikatelského plánu. (Svobodová a Andera, 2017, s. 69)

Před samotnou tvorbou podnikatelského plánu, anglicky business plan, obvykle stojí podnikatel, který má odvalu a snahu si vybudovat vlastní podnik a osamostatnit se. Ovšem sestavení podnikatelského plánu není jen úkolem nově začínajících podnikatelů a podniků. Podnikatelský záměr totiž rovněž zpracovávají i existující podniky, a to v případě, že chtějí rozšířit svou podnikatelskou činnost a dále vytvoření podnikatelského plánu může být přínosné i v situaci, kdy má být některá část podnikatelské činnosti řízeně utlumena. Podnikatelský plán lze většinou chápat jako písemnou koncepci budované společnosti nebo její části. Jde především o dokument, který je nápomocen podnikatelům v začátcích své podnikatelské činnosti, tak i později při řízení zaběhlé podnikatelské činnosti. (Červený et al, 2014, s. 1)

Sepsání podnikatelského plánu dá hodně práce. Proč se s jeho sestavením máme vlastně namáhat? Díky podnikatelskému plánu jsou všeobecné a mnohdy nejasné vize převedeny do reálné a konkrétní představy o podnikání. Sestavení podnikatelského plánu zvyšuje šanci na úspěch. Jeden z možných pohledů na podnikatelský plán je, že je hazardní, protože do určité míry začínající podnikatel hazarduje se svými penězi, anebo s penězi banky či investora. (McKeever, 2017, s. 6-7) Cíle, které jsou vytyčené v podnikatelském plánu, mohou později sloužit jako kontrola úspěšnosti podnikání, tj. k porovnání skutečnosti s plánovanými cíli. Dalším neméně důležitým důvodem pro sestavení kvalitního podnikatelského záměru je získání finančních prostředků od banky, protože právě již tolikrát zmíněný podnikatelský plán je to, co přesvědčí banku o zapůjčení či nezapůjčení peněžních prostředků ve formě bankovního úvěru. Banka v předloženém podnikatelském záměru hledá všechny potřebné informace potřebných ke stanovení podmínek, za kterých se určitým způsobem zúčastní podnikatelské činnosti. Z tohoto důvodu je potřebné shromáždit všechny podstatné a důležité informace v plánu, aby jeho čtenáři byli stoprocentně přesvědčeni i o dlouhodobém úspěchu podnikání. (Červený et al, 2014, s. 1)

Jak je již naznačeno v řádcích výše, podnikatelský plán by měl být faktickým vyjádřením cílů a záměrů podnikatele, jeho strategie a pomocníkem pro její realizaci. Na všech svých úrovních by strategie měla vzít v úvahu dané předpoklady pro podnikatelskou činnost, které vyplývají z vnějšího okolí společnosti, z její současné vnitřní situace a rovněž z určité fáze životního cyklu, v níž se společnost či její výrobky, anebo služby právě nachází. Při samotné tvorbě firemní strategie je nutné zkoumat, ve kterých oblastech bude s velkou pravděpodobností docházet k velkým změnám a jak lze využít předvídatelné i nepředvídatelné situace. Využití nových, odlišných budoucích příležitostí by mělo být cílem strategií. Na tato daná základní fakta tak navazuje úspěšný nebo neúspěšný podnikatelský plán. Na začátku sestavení podnikatelského plánu každé společnosti je tedy nezbytné důkladně promyslet:

- v čem tkví podnikatelské činnosti společnosti,
- co je pro zákazníky společnosti hodnota,
- v čem jsou přednosti společnosti v dané oblasti podnikání a zda jsou tyto přednosti dostatečné a
- kde se nachází trh pro danou podnikatelskou činnost a kde se budou trhy nacházet v budoucnu. (Červený et al, 2014, s. 3)

Autorka Marinovic Matovic (2020, s. 3) uvádí, že podnikatelský plán je vytvářen s cílem analyzovat pozici; možnosti, jak zdokonalit stávající produktovou řadu nebo zavést nový produkt, dále jak posoudit ziskovost nového výrobního programu a v posledních letech především, jak získat finanční prostředky od bank, fondů, investorů nebo obchodních partnerů.

2.1 Struktura a náležitosti

Struktura podnikatelského plánu není stanovena žádnými rigidními pravidly a je tedy pouze na autorovi plánu, jakou strukturu si zvolí, protože každá banka nebo investor má rozdílné požadavky na strukturu i samotný rozsah podnikatelského plánu, kdy každý ze zmíněných subjektů může mít rozdílné požadavky na potřebné dokumenty a jejich formu. (Srpková, 2011, s. 14) Řada autorů, včetně autorky Srpkové (2011, s. 14-15) a autora Blackwella (2017, s. 6) uvádí svou vlastní strukturu podnikatelského plánu, která se velmi podobá struktuře, kterou uvádí internetová stránka [businessinfo.cz](https://www.businessinfo.cz)

(Dostupné online z: <https://www.businessinfo.cz/navody/podnikatelsky-plan-a-strategie/>)

- titulní list,
- obsah,
- úvod, účel a pozice dokumentu,
- shrnutí,
- popis podnikatelské příležitosti,
- cíle společnosti a vlastníků,
- potenciální trhy,
- analýza konkurence,
- marketingová a obchodní strategie,
- realizační projektový plán,
- finanční plán,
- hlavní předpoklady úspěchu projektu, rizika projektu,
- přílohy projektu.

Každý výše zmíněný bod možné struktury podnikatelského plánu by měl být stručně popsán a podat tak obrázek, o čem daný bod pojednává. Každý bod by měl být popsán tak, aby zainteresovaná osoba byla schopna udržet pozornost. (Blackwell, 2017, s. 6)

2.1.1 Titulní list, obsah, úvod a účel dokumentu

Na titulním listu bývá uveden název společnosti a její logo, dále název podnikatelského plánu, jméno autora plánu včetně důležitých osob apod. Samotný obsah podnikatelského plánu by měl být stručný, uvádí se, že by měl být na jednu max. jeden a půl A4. Obsah umožní čtenáři plánu se v něm rychle orientovat.

(Dostupné online z: <https://www.businessinfo.cz/navody/podnikatelsky-plan-a-strategie/>)

Textová část podnikatelského plánu začíná úvodem, kdy dojde k vyjasnění účelu daného plánu, jeho rozsahu, úplnosti, podrobnosti, zda se již jedná o finální verzi či nikoli apod. V úvodu je doporučeno uvádět, pro jaké uživatele je podnikatelský plán určen, např. pro potenciální investory, banky. Co se týče pozice dokumentu, zde je vhodné uvést, že se jedná o verzi 1.1., v které první a druhá kapitola není rozpracovaná do podrobných

detailů, protože se na nich stále pracuje a potřebné detailní informace budou doplněny do tří dnů.

(Dostupné online z: <https://www.businessinfo.cz/navody/podnikatelsky-plan-a-strategie/>)

Někteří autoři považují titulní list, obsah, úvod a účel podnikatelského plánu spíše jako formální záležitost a začínají strukturu podnikatelského plánu až od shrnutí, které obsahuje hlavní body plánu a prvotnímu seznámení se s nápadem. (Svobodová, Andera, 2017, s. 76)

2.1.2 Shrnutí

Shrnutí podnikatelského plánu nesmí být chápáno jako úvod, protože se jedná o stručnou charakteristiku toho, co je podrobněji popsáno na dalších stránkách podnikatelského plánu. Shrnutí má povzbudit čtenáře do dalšího čtení a probudit v něm zvědavost po dalších informacích. Ve shrnutí můžeme krátce popsat následující body, které mohou posloužit jako jeho osnova:

- Jaké produkty či služby bude společnost poskytovat?
- V čem jsou produktu/ služby společnosti lepší než konkurenční?
- Všem spočívá konkurenční výhoda společnosti?
- Jaký přináší produkty/ služby společnosti užitek pro zákazníka?
- Stručný popis cílového trhu.
- Informace týkající se kapitálové náročnosti, nutnost cizích zdrojů a schopnost jejich splácení, délka financování apod.

(Dostupné online z: <https://www.businessinfo.cz/navody/podnikatelsky-plan-a-strategie/>)

Celkový rozsah shrnutí do jisté míry závisí na celkovém charakteru daného podnikatelského plánu a také na výši potřebného kapitálu. Při sestavování shrnutí se může vyskytnout problém především v tom, jak množství podstatných informací co nejvíce zestručnit. Paradoxně, i přestože se shrnutí nachází na samotném začátku plánu, dochází k jeho zpracování až v okamžiku, kdy je podnikatelský plán úplný. (Srpová, 2011, s. 16)

2.1.3 Popis podnikatelské příležitosti

V této části podnikatelského plánu je nutné objasnit, v čem spočívá podnikatelská příležitost společnosti, a to, zda jde o nalezení tržní mezery, objevení nového technologického postupu apod. Jde o snahu přesvědčit čtenáře podnikatelského plánu, že právě nyní je ta nejlepší možná

chvíle pro jeho realizaci. Je třeba zmínit, kdo nový výrobek či službu potřebuje a jakým způsobem bude idea přeměněna do podoby zisku. Při popisu podnikatelské příležitosti je třeba zaměřit se na:

- popis výrobku či služby (v případě výrobku jde o určení fyzického vzhledu a v případě služby o popis vlastnosti),
- konkurenční výhodu výrobku nebo služby,
- užitek pro zákazníka.

(Dostupné online z: <https://www.businessinfo.cz/navody/podnikatelsky-plan-a-strategie/>)

Při popisu nového nabízeného výrobku je vhodné uvést, zda jde o výrobek zcela nový, či ten, který na trhu již existuje, dále je vhodné zmínit celkový popis a objasnění jeho vlastností a účelu použití a zda existují k výrobku doplňkové služby, jako např. servisní práce, poradenské služby apod. U služby je nutné zmínit, jak funguje a v čem spočívá, jakým způsobem bude poskytována a jaké vyžaduje vybavení a zařízení. Nabízený výrobek nebo služba musí mít konkurenční výhodu a měl by být lepší než konkurence na trhu. Je proto velmi důležité vytvářet lepší nabídku pro zákazníky s profesionálním servisem a zajímavou koncepcí, než jakou má konkurence. (Srpková, 2011, s. 17)

Je nezbytné zdůraznit, jaký užitek plyne zákazníkům z nabízeného výrobku nebo služby, v čem je lepší než konkurenční výrobek či služba, protože pouze v případě, že nabízený produkt nebo služba přinášejí užitek pro zákazníky, je podnikatelský plán úspěšný.

(Dostupné online z: <https://www.businessinfo.cz/navody/podnikatelsky-plan-a-strategie/>)

V rámci této části plánu je vhodné se stručně zmínit o autorovi nápadu. Dále je rovněž na místě si předem zjistit legislativní požadavky, které se na daný výrobek nebo službu vztahují, nejčastěji jde např. o hygienické požadavky, získání koncesí a licencí, požární a bezpečnostní opatření apod. (Svobodová a Andera, 2017, s. 76)

2.1.4 Cíle společnosti a vlastníků

Tato část podnikatelského plánu se snaží své čtenáře přesvědčit o tom, že podnikatelský projekt je nyní úspěšně realizovatelný.

Banky a investoři, kteří jsou ochotni podstoupit riziko a poskytnout kapitál si myslí, že do určité míry rozhoduje o úspěchu nebo naopak neúspěchu vedení společnosti,

kdy by management měl mít potřebné znalosti a schopnosti o jednotlivých produktech a trzích.

(Dostupné online z: <https://www.businessinfo.cz/navody/podnikatelsky-plan-a-strategie/>)

2.1.4.1 Cíle společnosti

Je vhodné nadefinovat vizi společnosti, tedy představu o tom, kam se chce podnik za určitý čas posunout, a kam chce směřovat v budoucnu. Jakmile je vize stanovena, lze z ní odvodit samotné cíle společnosti, které by měly být SMART. Slovo SMART je zkratkou pěti anglických slov:

- specific – specifické,
- measurable – měřitelné,
- achievable – přijatelné,
- realistic – reálné, uskutečnitelné,
- timed – časově vymezené.

Výše uvedená slova ve stručnosti popisují, jaké vlastnosti by měly cíle mít. Cíle by měly mít krátkou formulaci a vždy by měli podporovat reklamu a propagaci. V podnikatelském plánu, by cíle měly být stanoveny zhruba na pět let s upřesněním na jeden až dva roky.

(Dostupné online z: <https://www.businessinfo.cz/navody/podnikatelsky-plan-a-strategie/>)

2.1.4.2 Cíle vlastníků a managementu

V rámci této části podnikatelského plánu dojde ke krátkému představení vlastníků společnosti a jejich klíčových osobností. Je uvedeno, jakou roli zastávají ve společnosti v době jejího založení a růstu a jakým způsobem se budou jejich role vyvíjet v dalším časovém horizontu. Těmto informacím věnují značnou pozornost především investoři, kteří managementu firmy přikládají velký význam, protože je ve velké míře zastáván názor, že kvalitní vedení, byť jen s průměrným výrobkem či službou, je lepší než průměrný management s vysoce kvalitním produktem (Srpová, 2011, s. 18).

Vlastníci a vedení společnosti potřebuje k hodnocení úspěšného rozvoje společnosti sledovat ekonomické ukazatele jako je zisk, obrat, tržní podíl na trhu a rentabilitu. Vedle ekonomických a finančních ukazatelů by neměly být opomíjeny ani cíle v sociální oblasti jako např. tvorba nových pracovních míst a regionální rozvoj (Foret, 2012, s. 22).

2.1.5 Potenciální trhy

Úspěšná realizace business planu nastane v případě, že existuje trh mající zájem o výrobky či služby, které podnikatelský plán přináší, a proto je analýza trhu jednou z jeho nejdůležitějších náležitostí. Hlavním smyslem analýzy trhu je dokázat, že existuje dostatečně velký trh, se značnou kupní silou pro generování dostatečných zisků. (Svobodová, Andera, 2017, s. 82) Velmi důležité je správně vymezit, co je celkový trh, a na jaký cílový trh se chceme zaměřit v rámci celkového trhu. Celkový trh zahrnuje všechna možná využití daného produktu. Nicméně v rámci podnikatelského plánu se nepopisuje celý trh, nýbrž trh cílový. Je nezbytné popsat charakteristické znaky cílového trhu, a čím lépe se to podaří, tím líp se výrobky nebo služby dokáží přizpůsobit přáním a potřebám zákazníků. Naopak při jeho nedostatečném charakterizování může dojít k podcenění nebo přecenění výrobku či služby. Samotný úspěch výrobku nebo služby je ve schopnosti uspokojit určité přání a potřeby zákazníků. Není vhodné přizpůsobovat nabízený produkt jednotlivému zákazníkovi. Je třeba zákazníky segmentovat do skupin dle zvolených kritérií, např. podle možností použití, na základě jejich požadavků na kvalitu, cenu, dále na zákazníky s podobným nákupním chováním apod. Na základě nalezených a definovaných požadavků na tržní segment či segmenty jsou zvoleny ty, které slibují v budoucnu největší zisky. Pro ověření správného výběru segmentů, je možné použít kritéria:

- velikost a růst segmentu,
- síla konkurentů na trhu,
- schopnost vymezit se vůči nabídce konkurence,
- dostupnost zákazníků,
- shoda výrobku či služby s potřebami zákazníků.

(Dostupné online z: <https://www.businessinfo.cz/navody/podnikatelsky-plan-a-strategie/>)

Při výběru cílového segmentu je nezbytné neopomenout skutečnost, že vybraný segment bude schopen zaplatit za výrobek nebo službu. Rozdělení trhu dle vybraného cílového trhu je nápomocno k vypracování marketingové strategie a zvýšení její celkové účinnosti. (Srpková, 2011, s. 18)

Jakmile je vymezen trh, je vhodné o něm získat všechny potřebné informace. Společníci nebo investoři očekávají potřebné statistiky o velikosti a růstu trhu, ale i o poptávce a změnách v preferencích a chování zákazníků. K získání těchto potřebných údajů

je nezbytné provést obtížný a nákladný průzkum trhu. V případě, že se společnost rozhodne učinit si průzkum trhu sama, ušetří tím peníze a zároveň mnohem lépe pozná segment trhu a může navázat klíčové kontakty. Při samotném průzkumu trhu je vhodné si sestavit seznam otázek, na které je nutné odpovědět, dále sepsat informace, jenž vedou k zodpovězení sepsaných otázek a kde je získat, vytvořit dotazník, který osloví zákazníky, obchodní partnery, dodavatele aj. Při sestavení průzkumu trhu je vhodné nesoustředit se pouze na čísla, ale na celkový popis cílového trhu a jeho predikci do budoucna.

(Dostupné online z: <https://www.businessinfo.cz/navody/podnikatelsky-plan-a-strategie/>)

Může se stát, že především u otázek velikosti cílového trhu, společnost nezíská spolehlivá data, a proto přichází na řadu odhady. Je třeba respektovat a dodržovat zásady, jako např. sestavit odhad na bezpečném základě, odhad musí být srozumitelný a logický a nesmí být staven na neurčitých domněnkách, dále je nutné pečlivě informace ověřovat a každý odhad by na závěr měl být podroben kritickému zkoumání, zda výsledek dává smysl (Srpová, 2011, s. 21).

2.1.6 Analýza konkurence

V této části podnikatelského plánu je třeba upustit od mylné představy, že plán přináší zcela inovativní, výjimečný až převratný produkt, který na trhu nemá konkurenci, ale je důležité, aby si zakladatelé uvědomili, že každý problém se dá vyřešit vícero různými způsoby. Při cestování z jednoho místa na druhé lze využít hned několik dopravních prostředků, jako je např. auto, vlak, autobus, kolo, chůze nebo letadlo. Mnohdy se ale o možné konkurenci ani neví, a proto je velmi důležité provést pečlivou analýzu konkurence. (Srpová, 2011, s. 21)

Autoři Svobodová a Andera (2017, s. 87) uvádí jako důvod pro zpracování důkladné analýzy konkurence zjištění, v jakých časových intervalech je nutné sledovat konkurenční prostředí, a jaké, na základě výsledků z tohoto pozorování, vyvodit závěry o sledovaném konkurenčním prostředí.

V první kroku analýzy konkurence dojde k určení skutečné konkurenční společnosti, tedy všech těch společností, které nabízejí stejné či podobné výrobky nebo služby a působí na stejném cílovém trhu. Vedle skutečných konkurentů je vhodné vzít v úvahu i potenciální konkurenty, což jsou společnosti, které dnes nepředstavují riziko, ale mohou ho představovat v budoucnu. Jejich určení je vhodné provést na základě zvolených kritérií, kdy je nutné tato jednotlivá kritéria popsat po obsahové stránce a ujasnit si, kdo pro nás konkurent je.

(Dostupné online z: <https://www.businessinfo.cz/navody/podnikatelsky-plan-a-strategie/>)

Jakmile jsou určeni konkurenti, je v dalším kroku vhodné zmapovat všechny jejich přednosti a samozřejmě i nedostatky. Nezbytností je zaměřit se na skutečné i potenciální konkurenty a zhodnotit je na základě kritérií, jako je např. obrat, podíl na trhu, kvalita výrobků a služeb, růst společnosti, prodejní řetězec, poskytovaný servis zákazníkům, dostupnost apod.

(Dostupné online z: <https://www.businessinfo.cz/navody/podnikatelsky-plan-a-strategie/>)

Díky provedení pečlivého srovnání skutečné i potenciální konkurence je možné určit, jakou disponují konkurenční výhodou. Při posuzování silných a slabých stránek konkurentů je třeba brát v úvahu nikoli subjektivní hodnocení, ale reference zákazníků (Srpková, 2011, s. 22).

2.1.7 Marketingový plán

V této části podnikatelského plánu je nadefinovaná marketingová strategie společnosti, kterou společnost nastíní způsob, jak se chce prosadit na cílovém trhu. Tato strategie určuje cíle marketingové politiky společnosti na delší časové období, dále určuje zájmy tržních segmentů a opatření k uskutečnění marketingové strategie. Marketingová strategie je odlišná pro období vstupu společnosti na trh a pro období, kdy je společnost na trhu známá. (Jakubíková, 2013, s. 171)

V rámci marketingové strategie jsou řešeny rozhodnutí:

- o marketingovém mixu,
- výběru cílového trhu a
- určení pozice produktu na trhu.

(Dostupné online z: <https://www.businessinfo.cz/navody/podnikatelsky-plan-a-strategie/>)

Pro výběr cílového trhu je východiskem segmentace trhu, která je popsána v kapitole 3. 1. 5. Potenciální trhy. Jakmile je vybrán cílový trh, je důležité se rozhodnout, jakou chce společnost zaujmout pozici ve zvolených segmentech. Určení pozice produktu na trhu představuje postavení konkrétního výrobku či služby na trhu v porovnání s nabídkou konkurence. Cílem je odlišit se od konkurence na trhu a dosažení specifického vnímání výrobku či služby zákazníky. Určení tržní pozice produktu je postup založený ne třech krocích:

1. identifikace možné konkurenční výhody výrobku či služby a na jejím základě budovat pozici,
2. výběr nejlepší konkurenční výhody, která je pro zákazníky důležitá a zároveň je v souladu s možnostmi a marketingem společnosti,
3. zvolení efektivního způsobu propagace této konkurenční výhody.

(Dostupné online z: <https://www.businessinfo.cz/navody/podnikatelsky-plan-a-strategie/>)

Rozhodnutí o marketingovém mixu vychází ze zvoleného tržního segmentu a pozice produktu na trhu. Marketingový mix je tvořen nástroji, které se vzájemně doplňují, asi nejnámější je 4P marketingový mix, který je složen ze 4 nástrojů, a to produkt, cena (price), distribuce (place) a propagace (promotion).

- **Produkt** tvoří podstatu firemní nabídky a uspokojuje potřeby zákazníků. Je velmi důležité se v podnikatelském plánu rozhodnout, které nové produkty budou na trh uvedeny a jaké starší výrobky nebo služby budou staženy z prodeje. Dále je v souvislosti s produktem nezbytné řešit jeho atributy, tedy vlastnosti, design, značku, balení produktu, dodateční služby apod. Nesmí být opomenut ani samotný životní cyklus produktu, jakým způsobem bude probíhat jeho vývoj, uvedení na trh, postup při inovaci produktu apod.
- **Cena**, konkrétně její výška a stabilita jsou prvky vytvářející příjmy společnosti, které představují zdroj pro existenci a další rozvoj společnosti. Cenová politika ovlivňuje nákupní chování spotřebitelů a tím i samotnou konkurenční pozici společnosti na trhu. Cenová politika vychází z firemních cílů, kdy je těmto cílům podřízena.
- **Distribuce**, tedy návrh nejlepší možné organizace prodeje. V rámci podnikatelského plánu je třeba popsat distribuční cesty. Ve své podstatě jde o odpovědi na otázky typu: Bude společnost zajišťovat veškeré prodejní aktivity? Bude prodej výrobků probíhat napřímo konečnému zákazníkovi? Pokud je třeba využít při prodeji mezičlánky, které společnosti či instituce oslovit? Bude se spolupracovat s maloprodejci či velkoprodejci?
- **Propagace** výrobku je velmi důležitá a díky ní se podnik snaží stimulovat poptávku, dále poskytovat informace o výrobku či službě, o kvalitě nabízeného produktu. Správnou propagací lze u zákazníků vytvořit kladný postoj a preference k nabízené službě či výrobku. K propagaci lze využít některou ze složek komunikačního mixu,

a to reklamu, podporu prodeje, přímý marketing, osobní prodej či public relations, tj. vztahy s veřejností.

- Reklama je neosobní, placená forma nejčastěji prostřednictvím masmédií, jako jsou sociální sítě, internet, televize, rádio apod. Mezi její přednosti patří, že dokáže výrobky dostat do podvědomí široké veřejnosti v relativně krátkém čase, nevýhodou naopak je, že se jedná o jednosměrnou komunikaci, čímž klesá její přesvědčivost.
- Podpora prodeje lze realizovat jak u konečných spotřebitelů, tak i u obchodních zprostředkovatelů. Mezi formy podpory prodeje, jenž jsou orientovány na konečné zákazníky, patří např. slevové zvýhodnění, prodejní kupóny, zákaznické kluby a jejich věrnostní programy, vzorky zdarma apod. Jako nástroje podpory prodeje u zprostředkovatelů lze uvést příplatky za reklamu, bezplatné nabídky zboží, slevy z katalogových cen, umístění propagačních plakátů v prodejnách apod.
- Přímý marketing je uskutečňován prostřednictvím telefonů, e-mailů a dalších kontaktních prostředků, pro získání přímých odpovědí a názorů zákazníků a veřejnosti.
- Osobní prodej je asi nejefektivnější a finančně nejnáročnější forma komunikace. Jde o získávání zákazníků na základě osobního rozhovoru. Výhodou je, že prodejce, tedy nabízející, má možnost sledovat reakce zákazníka, vnímat jeho potřeby a flexibilně se jim přizpůsobit. Mezi příklady osobního prodeje lze zahrnout např. veletrhy, obchodní setkání, výstavy apod.
- Public relations lze chápat jako vztah, ke všem tržním subjektům a zainteresovaným stranám. Úlohou je přispět ke zvýšení dobrého jména společnosti. Jedná se o poměrně finančně nenáročnou formu komunikace využívající např. dary, sponzoring, komunikace s médii apod.

(Dostupné online z: <https://www.businessinfo.cz/navody/podnikatelsky-plan-a-strategie/>)

2.1.8 Výrobní plán

V rámci této části podnikatelského plánu je popsán výrobní proces. Rozsah a podrobnosti popisu výrobního plánu především závisí na tom, jaký význam má výroba pro podnik. V jeho rámci je vhodné se zmínit o výrobních postupech, o strojích a zařízeních,

dále o výrobní kapacitě, materiálovém a surovinovém zabezpečení a výrobních prostorách. (Veber, Srpová, 2012, s. 102)

Vhodné je uvést a stručně popsat, jak výroba produktu přispívá k úspěšnosti společnosti, jako např. zda má společnost oproti své konkurenci levnější výrobní postup při srovnatelné kvalitě výrobků, zda je podnik schopen vyrábět podstatné součástky, které nejsou na trhu nebo zda firma disponuje technologií, kterou nemá nikdo jiný na trhu apod. (Veber, Srpová, 2012, s. 102)

Výrobní principy, požadavky na kvalifikaci zaměstnanců, to jsou aspekty, které by se čtenář měl v rámci této části podnikatelského plánu dozvědět. Z popisu strojů a výrobního zařízení by dále mělo vyplynout, kdy se koupí a kolik budou stát, dále ve které fázi výrobního procesu se dané komponenty vyrábí a kdy bude zařízení uvedeno do výrobního procesu. Rovněž je vhodné zmínit potenciální rizika a opatření pro jejich eliminaci, čímž management prokáže svou připravenost na tuto možnou skutečnost. (Veber, Srpová, 2012, s. 103)

Jako další by měla být ve stručnosti zmíněna výrobní kapacita, a jakým způsobem ji společnost bude využívat a v neposlední řadě popsat vztahy s dodavateli. Je nezbytné si ujasnit, které suroviny a materiál jsou pro výrobu klíčové z hlediska konečného produktu a samozřejmě určit i ty s vysokým nákupním rizikem. (Veber, Srpová, 2012, s. 103)

2.1.9 Realizační projektový plán

Jedním z velmi důležitých kroků při tvorbě podnikatelského plánu je časový harmonogram veškerých činností včetně dodavatelského zajištění. Prvně je třeba určit všechny nezbytné kroky a činnosti, jenž musejí být podniknuty v souvislosti s podnikatelským záměrem, dále je vhodné stanovit milníky, kterých chceme dosáhnout a rovněž termín jejich dosažení. Plánované aktivity lze znázornit pomocí úsečkového diagramu, díky kterému je zřetelné, kdy a jaké činnosti musí začít, jak dlouhé mají trvání a termín jejich konce. Při finančním plánování lze z úsečkového diagramu určit termín a výši osobních a investičních výdajů.

(Dostupné online z: <https://www.businessinfo.cz/navody/podnikatelsky-plan-a-strategie/>)

Již v období zahájení projektu je nutné stanovit reálné předpoklady časového harmonogramu, posouzení projektových rizik, potřeby realizačních zdrojů a odhad rozpočtu, neboť všechny uvedené parametry se promítnou do ceny projektu. (Svozilová, 2016, s. 122)

2.1.10 Finanční plán

Finanční plán převádí všechny již uvedené části podnikatelské plánu do finanční podoby a z ekonomického hlediska prokazuje reálnost celého plánu. Výstupy finančního plánu jsou tvořeny plánovanou rozvahou a výkazem zisku a ztrát, dále plánem peněžních toků, finanční analýzy, bod zvratu, plán nákladů apod. (Veber, Srpová, 2012, s. 104).

U začínající společnosti je nutné mít dostatek finančních prostředků na založení podniku, dále je nutné mít prostředky na nákup dlouhodobého a oběžného majetku a dostatek finančních zdrojů na zahájení podnikatelské činnosti, tedy dokázat zafinancovat provozní náklady, dokud společnost neobdrží první tržby.

(Dostupné online z: <https://www.businessinfo.cz/navody/podnikatelsky-plan-a-strategie/>)

V rámci finančního plánu je vhodné uvést některé poměrové finanční ukazatele, jako je např. rentabilita, aktivity, likvidita a zadluženost, které slouží k přesvědčení externích subjektů o dlouhodobém rentabilním podnikatelském plánu. Jako další je vhodné neopomenout výpočet bodu zvratu, který ukazuje, při jakém množství produkce se rovnají náklady a tržby společnosti. V neposlední řadě je další náležitostí finančního plánu návrh na financování projektu. V případě, že společnost potřebuje cizí zdroje, je vhodné uvést jejich výši, podmínky půjčení a dobu, za kterou budou splaceny (Veber, Srpová, 2012, s. 104).

Pro každého čtenáře podnikatelského plánu je klíčová jiná informace. Pro věřitele je velmi důležitou informací schopnost společnosti splácet úvěry a na tuto skutečnost se při hodnocení plánu zaměřují. Investoři naopak za důležitou veličinu považují celkovou hodnotu společnosti, a proto by podnikatelský záměr měl investory přesvědčit o tom, že hodnota podniku bude v časovém horizontu 5-7 let udržitelně růst (Veber, Srpová, 2012, s. 104).

2.1.11 Rizika podnikatelského plánu

V rámci podnikatelského plánu lze jako riziko chápat negativní odchylky od cíle a pojí se s nepříznivými dopady na společnost. Na podnikatelském plánu lze díky analýze rizik nahlížet ze dvou úhlů pohledu. Vedle nastínění možné rizikové situace, slouží rovněž pro přípravu potřebných preventivních opatření nutných realizovat, jestliže riziková situace opravdu nastane, aby byl snížen konkrétní význam rizika. Existuje několik možných způsobů, jak dělit rizika, lze je dělit např. na vnější, vnitřní a na ovlivnitelné a neovlivnitelná.

Na základě jejich věcného obsahu je lze dělit na tržní, ekonomická, výrobní, finanční, politická, sociální aj. (Veber, Srpová, 2012, s. 105-106).

Hlavní složkou při analyzování rizik je dopad a pravděpodobnost výskytu hrozby. Analýza rizik většinou zahrnuje:

- identifikaci aktiv – tj. vymezení posuzované společnosti a popis vlastních aktiv,
- stanovení hodnoty aktiv – určení hodnoty aktiv a jejich význam pro společnost, ohodnocení dopadu možné ztráty, poškození či změny na existenci společnosti,
- identifikaci slabín a hrozeb – jaké události mohou negativně ovlivnit hodnotu aktiv, určení slabých míst společnosti, jež mohou zapříčinit působení hrozeb,
- stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti – tj. určení pravděpodobnosti možného výskytu hrozby a míry zranitelnosti společnosti vůči hrozbě (Smejkal a Rais, 2013, s. 81).

Autoři Fotr a Hnilica (2014, s. 53) ve své publikaci uvádějí, že analýza rizik se provádí např. dle analýzy citlivosti či expertního hodnocení. Expertní hodnocení se používá v případě, že lze obtížně či vůbec kvantifikovat riziko. Základním nástrojem expertního hodnocení je matice hodnocení rizik. Její podstata spočívá v posouzení významnosti dvou hledisek. Jedno hledisko je tvořeno pravděpodobností výskytu rizika a druhé tvoří intenzita negativního dopadu rizika na podnik nebo projekt.

Naopak analýza citlivosti je vhodná pro analýzu kvantifikovatelných rizik, kdy je možné modelovat na faktorech rizika závislost finančních kritérií a jiných ovlivnitelných proměnných. Podstata analýzy citlivosti spočívá v zajištění citlivosti konkrétního finančního kritéria na pravděpodobné změny faktorů riziky ovlivňující toto zvolené kritérium. Její základní formou je jednofaktorová analýza, která zjišťuje dopady izolovaných změn rizikových faktorů na vybrané finanční kritérium, přičemž všechny ostatní předpokládané hodnoty faktorů jsou neměnné. Změny hodnot všech dílčích rizikových faktorů mohou mít povahu buď optimistických či pesimistických hodnot odchylek od plánovaných hodnot (Fotr a Hnilica, 2014, s. 53).

2.2 Nejčastější chyby při tvorbě podnikatelského plánu

Při tvorbě podnikatelského plánu se jeho autoři dopouštějí často chyb. K nejběžněji se objevujícím chybám patří záměrné zkreslení údajů, podcenění konkurenčního prostředí, nereálný odhad budoucího vývoje a nejasně specifikované cíle.

- Záměrně zkreslené údaje – velmi často dochází ke zkreslování údajů ve výkazech společnosti, konkrétně v rozvaze, výkazu zisku a ztráty nebo ve výkazu o peněžních tocích neboli cash flow. Nemělo by docházet k podcenění skutečnosti, že je jednání vedeno s cizím člověkem, který o dané společnosti a projektu nic neví. Téměř všechna obchodní jednání jsou vždy domluvena dopředu a investoři mají čas se předem seznámit s projektem společnosti, a u již existujícího podniku se mohou ve sbírce listin seznámit s minulými účetními výkazy. Řada investorů je řádně proškolená a vědí, které hodnoty se v účetních výkazech nejčastěji zkreslují a rovněž jsou důkladně seznámeni s podobou podnikatelského plánu.
- Nejasně specifikované cíle – byť se to nemusí na první pohled zdát, je důležité, aby bylo věnováno dostatečné množství času přípravě strategie a cílů společnosti. V případě, že této oblasti nebude věnována dostatečná pozornost, může dojít k přehlédnutí některých klíčových aspektů, kterou mohou ovlivnit plány společnosti. Na investory toto opomenutí může zapůsobit dojmem, že autor plánu nemá zájem o dlouhodobou existenci na trhu, což může vést k úplné ztrátě zájmů investorů.
- Nereálný odhad budoucího vývoje bývá jednou z nejčastějších chyb. V první roce je křivka tržeb velmi skromná, ale v dalších letech je znázorněna s rapidním nárůstem. Očekávání takového vývoje tržeb je velmi nereálné. Podstatné je zůstat nohama na zemi a očekávat spíše postupný nárůst tržeb v několika letech a vzít v úvahu kupní sílu obyvatelstva.
- Podcenění konkurence je další častou chybou. Mnohdy si autoři podnikatelského plánu myslí, že přichází na trh s naprosto revoluční novinkou. I zde platí, zůstat nohama na zemi a sledovat konkurenci na trhu, kterou je třeba důkladně znát. Je vhodné dopředu se zamyslet nad otázkami jako např. „Jak na danou novinku zareagují velcí hráči na trhu?“ „Jak velké existuje nebezpečí ukradnutí nebo okopírování nápadu?“ „Budou mít zákazníci o nový produkt zájem?“

(Dostupné online z: <https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/uz-podnikam/business-plan-neboli-podnikatelsky-plan-%E2%80%93-jak-na-n/>)

2.3 Business modely

S rozvojem informačních technologií se začalo rovněž rozšiřovat i sousloví business model (dále jen „BM“), ale velká pozornost se tomuto pojmu začala věnovat až v posledních letech. Doposud ovšem není v literatuře přesná definice BM, neboť BM v sobě zahrnuje široké množství rozdílných konceptů a teorií, a proto k pochopení tohoto konceptu je důležité porozumět jeho klíčovým vlastnostem. (Voelpel et al, 2004, s. 260)

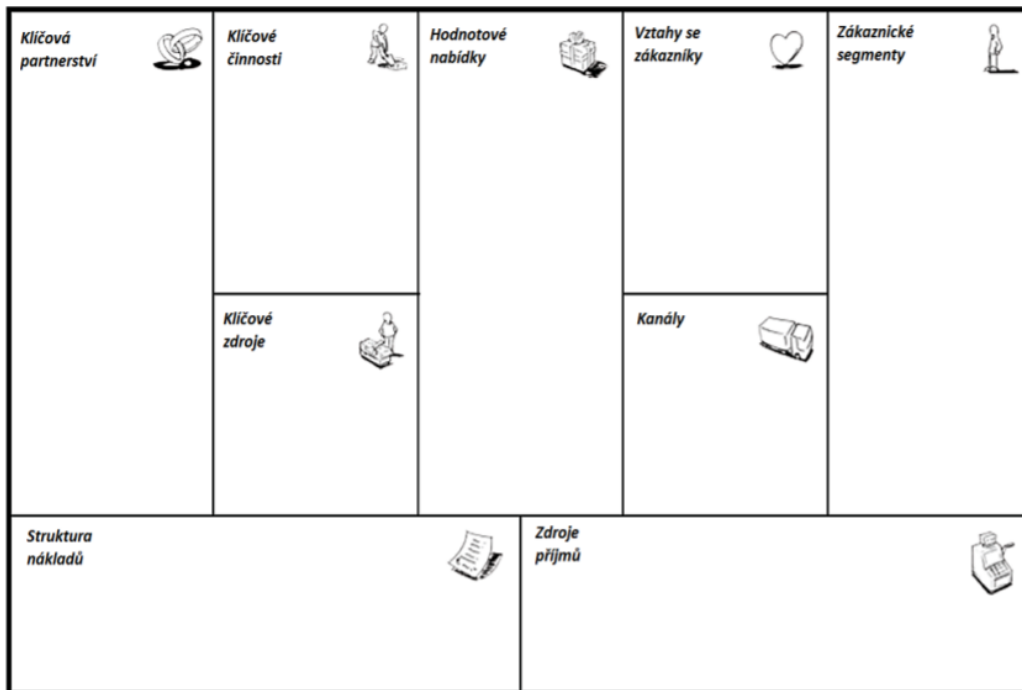
Autor Teece (2010, s. 173) definuje BM, jakým způsobem firma vytváří a přináší hodnotu zákazníkům, za kterou dostává od zákazníků zaplacení, tedy jakým způsobem podnik profituje. Obdobně na BM nahlíží i autoři Osterwalder a Pigneur (2012, s.14), kteří definují BM jako představu základního principu, jakým firma vytváří, získává a předává hodnotu.

Autor Chesbrough (2010, s. 355) popsal funkce, které by měl BM splňovat, čímž dal svou odpověď na otázku, co to BM je. Jedná se o následující funkce:

- BM formuluje tvorbu hodnoty,
- specifikuje tržní segmenty,
- popisuje mechanismus získávání příjmů,
- popisuje strukturu hodnotového řetězce k vytvoření podnikové nabídky,
- podrobně definuje příjmový mechanismus při prodeji,
- předběžně kalkuluje příjmy a náklady,
- specifikuje pozici firmy v síti odběratelů a dodavatelů,
- díky formulování konkurenční strategie, získá firma konkurenční výhodu.

2.3.1 Business model Canvas

K pochopení koncepce BM je vhodné využít plátno, anglicky canvas, a odtud tedy BM Canvas. Díky plátnu je mnohem jednodušší BM popsat, promyslet a dále s ním pracovat. K popisu BM Canvas je použito celkem 9 stavebních prvků ukazující logiku podniku, jak chce vydělávat peníze. Jedná se o následující stavební prvky: zákaznické segmenty, hodnotové nabídky, vztahy se zákazníky, klíčový partneři, kanály, klíčové činnosti, klíčové zdroje, zdroje příjmů a struktura nákladů. Tyto prvky pokrývají 4 důležité oblasti každého podniku, a to nabídku, zákazníky, infrastrukturu a finanční životaschopnost podniku. (Osterwalder a Pigneur, 2012, s.15). Následující obrázek 1 zobrazuje plátno BM Canvas.



Obrázek 1 Plátno BM Canvas (zdroj: Osterwalder a Pigneur, 2010)

BM Canvas má být podnikatelům nápomocen 4 způsoby. Jedním z těchto nápomocných způsobů je samotné grafické znázornění modelu včetně všech jeho vzájemně propojených prvků, které napomáhá k tvorbě a promyšlení celého BM. Dále umožňuje podnikatelům, vedoucím pracovníkům zaměstnancům a zákazníkům pochopit, jak firma s jednotlivými komponentami pracuje. Na základě tohoto pochopení model usnadňuje komunikaci všech zájmových skupin podniku a stává se tak základem pro diskuzi o nových podnikatelských příležitostech společnosti a na druhou stranu usnadňuje zjišťování chyb a potenciálních rizik. Třetím způsobem, kterým je BM Canvas nápomocen podnikatelům je ten, že je nutí, aby se na své podnikání dívali z pohledu každého prvku odděleně, ale současně i jako na jeden vzájemně propojený celek. Tento fakt je velmi podstatný, protože řada podnikatelů má tendenci sledovat jen určité části své společnosti a opomíjet zbylé klíčové komponenty. Čtvrtý způsob tkví v grafickém zobrazení modelu, který podporuje inovativní a kreativní myšlení všech v podniku (Trimi, 2012, s. 457).

Jak již bylo napsáno, plátno je tvořeno 9 provázanými stavebními prvky, které budou stručně popsány dle knihy *Tvorba business modelů* od autorů Osterwalder a Pigneur, 2010:

- Zákaznické segmenty jsou definované skupiny subjektů a osob, na které je podnik zaměřen, je důležité si pokládat otázky kdo jsou důležití zákazníci společnosti a pro koho je hodnota vytvářena. (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 20-21)

- Hodnotová nabídka popisuje spojení nabízených služeb nebo výrobků tvořící hodnotu pro zákazníky společnosti. Ve své podstatě jde o fakt, proč zákazníci preferují jednu firmu před druhou. (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 23-25)
- Kanály se zaměřují na komunikaci a kontakt společnosti se zákazníky a na poskytování hodnotové nabídky. Je nezbytné zvážit, které distribuční kanály jsou zákaznickým segmentem společnosti preferovány. Dále je snaha o zvýšení povědomí o nabízené službě či produktu, cesty prodeje, doručení a v neposlední řadě prodejní podpora. (Dostupné online z: <https://medium.com/design-kisk/srovn%C3%A1n%C3%AD-%C3%BA%C4%8Delu-a-zp%C5%AFsobu-u%C5%BEit%C3%AD-lean-canvas-a-business-model-canvas-fb82565d0a2f>)
- Budování a udržování dobrých vztahů se zákazníky je nezbytné pro dlouholetou prosperitu společnosti. Tento prvek v sobě zahrnuje získání nových zákazníků, ale i udržení si současných zákazníků. Je vhodné si položit např. otázky, jaký typ vztahů očekávají jednotlivé zákaznické segmenty, jak jsou vztahy nákladné či jaký typ vztahů již byl vytvořen. (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 28-29)
- Klíčová partnerství představují síť dodavatelů a obchodních partnerů společnosti, prostřednictvím které podnik zabezpečuje svou činnost. Navazování partnerství může vznikat z řady důvodů, jako např. z důvodu snižování rizika a nákladů, z důvodu optimalizace podnikatelské činnosti apod. (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 38-39)
- Klíčové zdroje představují ta nejdůležitější aktiva, která jsou důležitá pro tvorbu hodnotové nabídky, udržování vztahů se zákazníky, expandování na nové trhy a tím zabezpečit příjmy společnosti. Lze je rozdělit do několika skupin, a to duševní a fyzické zdroje, lidské zdroje a finanční zdroje. (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 35)
- Klíčové činnosti popisují nejdůležitější aktivity, které musí společnost vykonávat, aby došlo k zabezpečení jejího fungování, a rovněž mají vliv na tvorbu hodnotové nabídky, pronikání na nové trhy apod. (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 37)
- Struktura nákladů popisuje všechny náklady, které souvisí s fungováním určitého BM. Je vhodné si položit otázky typu, které náklady souvisejí s BM jsou nejdůležitější, jaké klíčové zdroje a činnosti jsou nejnákladnější. (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 40-41)

2.3.2 Business model Lean Canvas

BM Lean Canvas je modifikovanou verzí předchozího BM, který byl vytvořen podnikatelem Ashem Mauryanem. V modelu došlo k nahrazení prvků klíčových partnerů, klíčových činností, klíčových zdrojů a vztahů se zákazníky novými prvky, a to problém, klíčové metriky, neférová výhoda a řešení. Cílem modelu bylo zajištění, co možná největší akceschopnosti. Dle této myšlenky bylo plátno modelu upraveno, aby zachytilo nejriskantnější oblasti, které jsou nejběžnějším důvodem neúspěchu začínajících podniků. BM Lean Canvas je vhodný pro začínající podnikatelské subjekty.

(Dostupné online z: <https://medium.com/design-kisk/srovn%C3%A1n%C3%AD-%C3%BA%C4%8Delu-a-zp%C5%AFsobu-u%C5%BEit%C3%AD-lean-canvas-a-business-model-canvas-fb82565d0a2f>)

Jak již bylo zmíněno výše, v plátnu BM Lean Canvas došlo k nahrazení některých stavebních prvků původního BM Canvas, prvky novými, které jsou v následujících řádcích stručně popsány:

- Stavební prvek „problém“ nahrazuje v původním BM Canvas prvek „partneři“, protože u začínajících podniků nejsou důležití. Většina začínající podniků selhává z důvodu přílišného zaměření se na vývoj technologií a produktů, místo toho, aby se zaměřili na potřeby a přání zákazníků. (Slinták, 2018, s. 58)
- Řešení slouží pro nalezení způsobů, jak vyřešit zjištěné problémy, protože pokud jsou problémy dobře známy, je mnohem jednodušší najít vhodné řešení k jejich odstranění. (Dostupné online z: <https://medium.com/design-kisk/srovn%C3%A1n%C3%AD-%C3%BA%C4%8Delu-a-zp%C5%AFsobu-u%C5%BEit%C3%AD-lean-canvas-a-business-model-canvas-fb82565d0a2f>)
- Klíčové metriky byly zavedeny, aby si mohli začínající podnikatelé promyslet, co je pro je pro ně úspěch a jakým způsobem ho chtějí měřit. (Slinták, 2018, s. 59)
- Neférová výhoda představuje de facto konkurenční výhodu, kterou nelze snadno napodobit. Může se jednat např. o určitou nepřenositelnou zkušenost, přístup k informacím apod. (Dostupné online z: <https://medium.com/design-kisk/srovn%C3%A1n%C3%AD-%C3%BA%C4%8Delu-a-zp%C5%AFsobu-u%C5%BEit%C3%AD-lean-canvas-a-business-model-canvas-fb82565d0a2f>)

3 ANALÝZA PODNIKOVÉHO OKOLÍ

Vše, co stojí uvnitř i mimo firmu je podnikovým okolím. Jeho znalost je nezbytná pro pochopení vztahů s okolním světem, schopností adaptace a využití příležitostí pro ovlivňování okolí. Okolí podniku se dělí na vnější a vnitřní. Vnější okolí v sobě zároveň zahrnuje i mikrookolí, které zahrnuje faktory, jež může podnik ovlivnit a makrookolí podniku, které naopak zahrnuje faktory, které podnik ovlivnit nemůže. Vnitřní okolí podniku je spjata s faktory a všemi vlivy, které působí uvnitř dané společnosti, jedná se např. o cíle, zdroje podniku apod. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 27)

3.1 Makroprostředí

V rámci makroprostředí je společnost vystavena působení řadě nekontrolovaných vlivů a faktorů, které utvářejí a formují trh, zdroje společnosti i samotné konkurenční prostředí. Tyto vlivy jsou zdrojem příležitostí a změn mající vliv na úspěch či neúspěch dané firmy. Makroprostředí zahrnuje faktory jako kulturní, demografické, ekonomické, technologické, politické a přírodní.

(Dostupné online z: <https://managementmania.com/cs/marketingove-makroprostredi>)

Smyslem analýzy makroprostředí podniku je dát impuls managementu, aby vnímal v širších souvislostech, a rovněž se analýza snaží poukázat na současné i potenciální příležitosti a hrozby. Mezi nejznámější metody patří PEST analýza a metoda „4C“.

(Dostupné online z:

https://is.muni.cz/el/econ/podzim2015/MPH_STRP/Prednaska_c._5__Strategicka_analyz_vnejsiho_prostredi.pdf?lang=en)

3.1.1 PEST analýza

PEST analýza je předběžnou analýzou s hlavní funkcí identifikovat prostředí, ve kterém společnost či projekt působí. Poskytuje údaje a informací, které umožní organizaci předpovědět nové situace a skutečnosti. (Frynas, Mellahi, 2015, s. 129)

Jedná se o jednu z nejvíce rozsáhlých analýz. Název PEST vznikl z počátečních slov vlivů, kterých se analýza dotýká, a to **p**oliticko-legislativní, **e**konomické, **s**ociokulturní a **t**echnologické vlivy.

(Dostupné online z: <https://zsf.cz/show/pest-analyza-pri-ktere-neusnes>)

- Politicko-legislativní vlivy – lze sem zahrnout např. antimonopolní zákon, ochrana spotřebitele, pracovní právo, daňová politika, regulace v oblasti zahraničního obchodu. Tato oblast zkoumá zákony, předpisy, stabilita státních a municipálních institucí, politické trendy apod.
- Ekonomické vlivy – oblast zahrnuje faktory jako např. hospodářské cykly, inflaci, úrokovou míru, nezaměstnanost, kupní sílu, trendy DPH apod.
- Sociálně-kulturní faktory – zde je zkoumán trh práce, zvyklosti demografické ukazatele, úroveň vzdělání, mobilita obyvatelstva apod.
- Technologické vlivy – jde především o podporu výzkumu a vývoje, nové objevy, rychlost zastarávání, změny technologie apod.
- (Dostupné online z: <https://zsf.cz/show/pest-analyza-pri-ktere-neusnes>)

Analýza vychází z popisu skutečností, které byly důležité pro vývoj externího prostředí v minulosti, a zvažuje, jak se tyto faktory mění v čase. Poté je třeba odhadnout, do jaké míry může vývoj faktorů ovlivnit vývoj externího prostředí.

(Dostupné online z: <https://zsf.cz/show/pest-analyza-pri-ktere-neusnes>)

PEST analýza poskytuje odpovědi na otázky jako např. Jaké jsou možné účinky jednotlivých vlivů? Které z faktorů mají na podnik vliv? Které vlivy a faktory jsou pro podnik v blízké době nejdůležitější? Není nutné popisovat a zkoumat všechny uvedené faktory analýzy. Podstatné je vytipovat jen ty nejdůležitější, u kterých bude posouzen možný dopad na podnikatelskou činnost.

(Dostupné online z: <https://zsf.cz/show/pest-analyza-pri-ktere-neusnes>)

3.1.2 Metoda „4C“

Tato metoda má být nápomocna při hledání odpovědi, jak rozšiřovat aktivity firmy, tedy konkrétně, zda je rozšiřovat v rámci regionu, státu, kontinentu nebo celého světa. Metoda „4C“ přímo navazuje na PEST analýzu, protože v rámci metody „4C“ jsou zkoumány 4 skupiny, a to zákazníci, zájmové regiony, konkurenti a náklady. Název metody je odvoz od prvních písmen anglických názvů uvedených skupin. Z hlediska jednotlivých skupin je podstatné vnímat určité aspekty. Z hlediska zájmových skupin je podstatné vnímat rozvoj tržního potenciálu a zvláštnost jednotlivých regionů, z hlediska zákazníků je nezbytné sledovat rozvoj poptávky a vývoj vnímaných hodnot, z hlediska nákladů je důležité sledovat

daně, osobní náklady a mzdy a konkurenty je myšleno sledování současné i potenciální konkurence.

(Dostupné online z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/metody-pest-a-4c>)

3.2 Mikroprostředí

Mikroprostředí podniku zahrnuje hlavní faktory jako jsou dodavatelé, odběratelé, firemní prostředí včetně zaměstnanců, konkurence, zákazníci, vztahy s veřejností, firmy poskytující služby. Všechny tyto faktory firmu určitým způsobem ovlivňují, společnost je na nich závislá a může je aktivně měnit, protože každá firma si vybírá své zaměstnance, dodavatele sama na základě svých vlastních požadavcích.

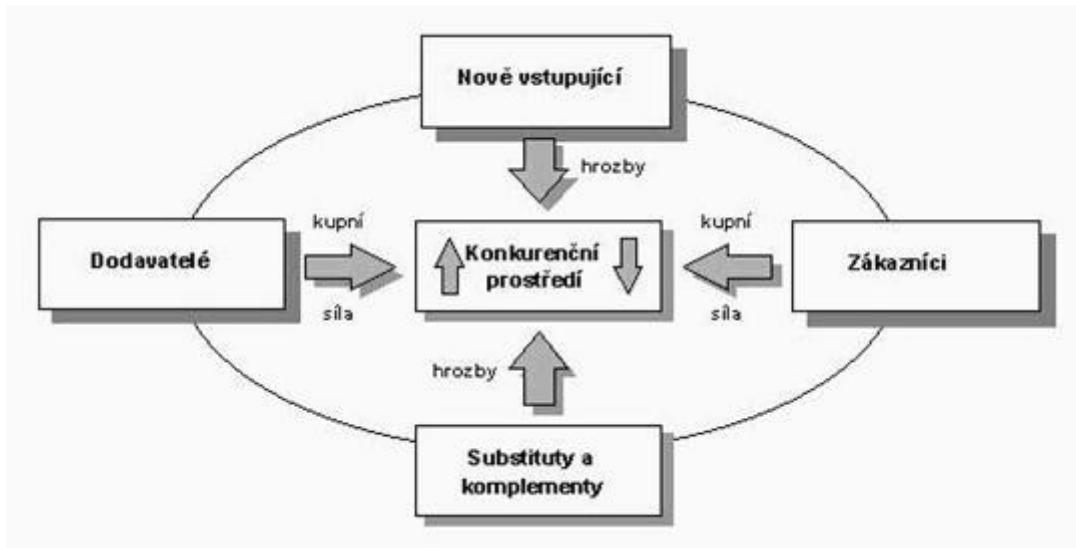
(Dostupné online z: <https://managementmania.com/cs/marketingove-mikroprostredi>)

3.2.1 Analýza pěti sil 5F

Analýza pěti sil 5F, neboli Porterův model 5 sil, je analýza odvětví a jeho rizik. Celá analýza pracuje s 5 prvky, a to současní konkurenti, potenciální konkurenti, kupující, dodavatelé a substituty. Podstatou analýzy je předpovídání vývoje konkurence na trhu v daném odvětví na základě odhadu eventuálních objektů a subjektů, kteří působí na daném trhu a rizika hrozící podniku z jejich strany:

- současní konkurenti – konkrétně, jak moc je konkurence silná, aby mohla ovlivňovat množství a cenu nabízených výrobků či služeb,
- potenciální konkurenti – pravděpodobnost jejich vstupu na daný trhu a následně jejich ovlivnění nabízeného množství výrobků nebo služby a možnost ovlivnění jejich ceny,
- kupující a dodavatelé – týká se to rovněž jejich schopností na ovlivnění ceny a množství výrobků nebo služeb,
- substituty – tedy zda na trhu v jiném odvětví existují produkty nebo služby, které by mohly nahradit danou službu nebo výrobek.

(Dostupné online z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>)



Obrázek 2 Porterův model (zdroj: https://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU

Podnikatelský plán je sestavován za účelem založení nového podnikatelského subjektu nesoucí název K+M physiotherapy, s. r. o., který se bude ve své podnikatelské činnosti zabývat poskytováním profesionálních služeb fyzioterapie a kineziotapingu.

Právní formou společnosti bude společnost s ručením omezeným a jedná se o nestátní zdravotnické zařízení. Společnost má 2 společníky, kteří v začátcích podnikání budou ve společnosti pracovat sami. Každý ze společníků se bude orientovat na oblast, které rozumí. Společník Bc. Martina Polášková disponuje odbornou způsobilostí, která je požadována legislativou související s provozem nestátního zdravotnického zařízení. Má vysokoškolské vzdělání v oblasti fyzioterapie a kineziotapingu. V této oblasti má dlouholeté zkušenosti a patřičné certifikáty. Druhý společník Bc. Kristýna Hoferková se bude zabývat provozní částí společnosti, reklamou, propagací a účetnictvím, neboť má vysokoškolské vzdělání v oblasti ekonomie a zkušenosti ze svého současného zaměstnání.

Společnost K+M physiotherapy, s. r. o. bude společností s ručením omezeným. Základní kapitál bude ve výši 50 000 Kč. Vklad každého společníka bude činit 25 000 Kč, takže každý společník bude disponovat podílem ve výši 50 %. Statutárním orgánem společnosti budou jednatele, a za společnost budou jednat a podepisovat každý samostatně. Jednateli společností budou sami zakladatelky společnosti.

Sídlo společnosti se bude nacházet v obci Topolná na adrese Topolná 204, 687 11. Společnost zde bude mít pronajaté prostory, které jsou dostatečně velké pro vytvoření příjemně vypadající ordinace a kanceláře, pro řešení administrativních záležitostí. Tato budova byla zrekonstruována a je obcí využívána jako komunitní centrum.

Společnost předpokládá, že svou podnikatelskou činnost začne provozovat od 1. 4. 2021.

Veškeré datумы, které jsou v diplomové práci níže uvedeny, jsou pouze orientační a slouží pro provedení propočtů předpokládaných nákladů, výnosů a hospodářského výsledku. Při skutečné realizaci podnikatelského plánu budou datумы upraveny dle fakticky očekávané skutečnosti. V době, kdy je diplomová práce předkládána, zmiňovaný podnikatelský subjekt ještě nebyl zapsán do OR.

5 ANALÝZA OKOLÍ FIRMY

Pro rozbor podnikatelského prostředí byly zvoleny 3 nejpoužívanější analýzy, a to PEST analýza, Porterův model 5 sil a SWOT analýza.

5.1 PEST analýza

Jak již bylo uvedeno v teoretické části, jde o analýzu zabývající se analyzováním politicko-právních, ekonomických, sociálně-kulturních a technologických vlivů.

5.1.1 Politicko-právní vlivy

Vláda ČR je pravicově orientovaná a vládní koalice je tvořena hnutím ANO a ČSSD. Premiérem vlády ČR je Andrej Babiš. V současné době je vláda ČR ve svém rozhodování silně ovlivněna celosvětovou pandemií nemoci COVID-19 a republika se již rok potýká s vyhlášením dalších a dalších nouzových stavů a opatřeních, která nejsou pro podnikatele nikterak příznivá. Politickou situaci je zapotřebí neustále sledovat, neboť zasedání vlády a vyhlášení nutných opatření a restrikcí je téměř na denním pořádku.

Dalším politickým rizikem, který může společnost potkat, je změna obsazení obecního úřadu po volbách do obecního zastupitelstva, a s tím spojená možná neochota dál pronajímat společnosti prostory, protože nové obecní zastupitelstvo může mít jiné zájmy na využití těchto prostor.

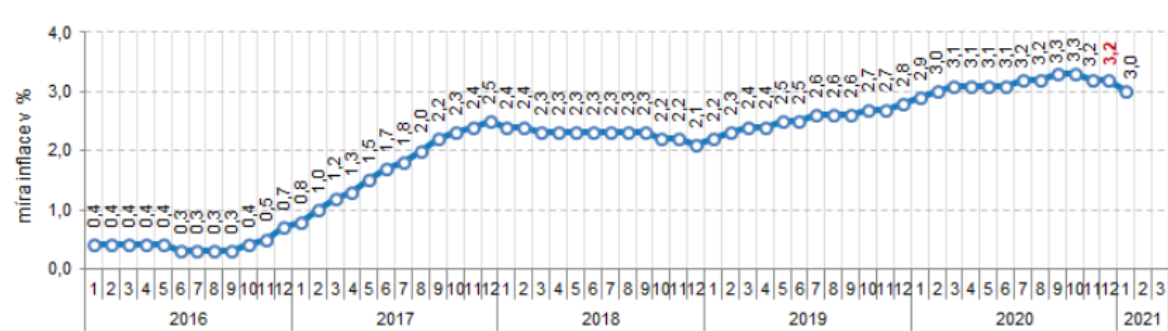
5.1.2 Ekonomické vlivy

V makroekonomii se pro určování výkonnosti ekonomiky státu používá ukazatel hrubý domácí produkt (dále jen „HDP“). Ukazatel HDP vyjadřuje celkovou peněžní hodnotu služeb a statků vyprodukovaných na daném území za určité období a ukazatel je uváděn v procentech. Důležitými ukazateli jsou inflace, vývoj tuzemské měny vůči měnám zahraničním apod.

Celosvětová pandemie nemoci COVID-19 má razantní dopady na celosvětový vývoj ekonomiky. V důsledku trvání pandemie COVID-19, a rovněž díky daňové reformě, platné od 1. 1. 2021, vláda ČR schválila zvýšení schodku státního rozpočtu z 320 miliard na neuvěřitelných 500 miliard Kč. Řada odborníků považuje toto navýšení za neopodstatněné.

Ohledně ekonomického vývoje v roce 2021 předpokládá Česká národní banka (dále jen „ČNB“) nárůst HDP, kdy za předpokladu uvolňování pandemických opatření dojde k růstu spotřeby domácností.

V důsledku pandemie nemoci COVID-19 došlo k nárůstu míry inflace v ČR, která v září a říjnu roku 2020 činila 3,3 %, což je nejvyšší hodnota za poslední 4 roky. Na hodnotě okolo 3 % se míra inflace drží po celou dobu trvání pandemie. Vývoj průměrné roční míry inflace od ledna 2016 po leden 2021 je zachycen na následujícím obrázku č. 3.



Obrázek 3 Průměrná roční míra inflace (zdroj: Kurzy.cz © 2000-2021)

5.1.3 Sociální vlivy

V současnosti je předpoklad zvyšující se míry nezaměstnanosti, neboť opět v důsledku světové pandemie dochází k uzavírání podniků poskytující služby, pohostinství apod. a s vysokou pravděpodobností, pro mnohé malé podnikatele bude tato situace kritická a budou muset začít propouštět své zaměstnance. Podnikatelský záměr v počátcích nebude vyžadovat mnoho zaměstnanců, ale do budoucna je předpoklad růstu společnosti.

5.1.4 Technologické vlivy

K realizaci zamýšleného podnikatelského plánu není nutné speciálních a nákladných technologických zařízení.

5.2 Porterův model 5 sil

Na základě Porterova modelu 5 sil dochází k vyhodnocení jednotlivých prvků tohoto modelu, kterými jsou hrozba vstupu nových konkurentů na daný trh, rivalita mezi současnými konkurenty, jakou disponují vyjednávací silou zákazníci a dodavatelé a zda, a jak velká, existuje na trhu hrozba substitutů.

5.2.1 Současná konkurence

Nejvýznamnější konkurenty na trhu s poskytováním služeb fyzioterapie v rámci Zlínského kraje, především v oblasti blízké okresu Uherské Hradiště, jsou vnímány zdravotnická střediska Fyziio Zlín, Rehacentrum Nika ve Zlíně, Rehabilitační ambulance v Uherském Hradišti, Rehafyziio – Alice Víchová v Uherském Hradišti a FYZIOTherapy s.r.o. v Napajedlích, nabízející kvalitní služby fyzioterapií a rehabilitací. Jedná se o střediska s dlouholetou tradicí. Všechna zmíněná střediska mají od svých zákazníků velmi pozitivní recenze. Jelikož jsou tato zdravotnická střediska vnímána za velmi silné konkurenty, je nutné využít v boji s konkurencí cenové i necenové nástroje.

Nejsilnějším nástrojem necenové konkurence je reklama. Stávající firmy poskytující své služby jsou poměrně pozadu s reklamou a propagací. V současném světě moderních technologií a internetu, je pro podnikatele přínosné spolupracovat s influencery na sociálních sítích, kteří svou recenzí dokáží dostat produkty a služby do podvědomí veřejnosti. Výše zmíněná střediska tohoto nevyužívají, a tím získává nově vstupující společnost výhodu.

Konkurence je schopna snižovat ceny jak snížením marže, tak i snížením nákladů. K cenové konkurenci v odvětví dochází především proto, že nabízí totožné služby svým pacientům.

5.2.2 Hrozba vstupu nové konkurence do odvětví

Může se se jednat o nově vznikající firmy či zdravotnická střediska, která se rozhodla rozšířit své portfolio nabízených služeb o poskytování fyzioterapie. Cílem všech je snaha o získání co největšího podílu na trhu, za co možná nejkratší dobu.

Podnikatelský subjekt se chce prosadit především na trhu s poskytováním kvalitních služeb fyzioterapie. Lze specifikovat několik možných bariér pro vstup na daný trh:

- Společnosti, které na trhu působí už delší dobu, mají vybudované dobré jméno u dodavatelů, odběratelů a rovněž u svých pacientů. Pro nově příchozí společnost bude obtížné přesvědčit dlouholeté pacienty, aby přešly k ní.
- Vstupující společnost na trh musí vynaložit značnou část finančních prostředků do reklamy a propagace, aby se společnost se svým portfoliem nabízených služeb dostala do podvědomí široké veřejnosti.
- Jako další pravděpodobnou bariéru je nutné uvést možný nerovný přístup k distribučním sítím. Společnosti zabývající se poskytováním fyzioterapií již delší

dobu, mají zabezpečený přístup do prodejní sítě. Společnosti, které na trh vstupují nově, si tak musí zajistit prodejní sítě pro své služby, nebo se jim musí podařit vytlačit stávající konkurenci. K tomu jim může být značně nápomocna správně zvolená reklama a propagace, která je ovšem nákladná a do jisté míry riziková.

- Již existují obchody a společnosti v daném odvětví mohou u svých dlouholetých dodavatelů mít množstevní slevy nebo zvýhodněné ceny na zdravotnické pomůcky. Díky tomu mohou nastavit nižší ceny než konkurence, a tím jim vzniká oproti svým konkurentům citelná konkurenční výhoda.
- Další bariéra pro vstup do odvětví je nutnost, aby nová společnost chystající se vstoupit na trh, měla k dispozici zaměstnance, kteří mají patřičné vzdělání v oblasti fyzioterapie a certifikáty o absolvování masérských kurzů.

I přestože na trhu není mnoho poskytovatelů služeb kvalitní fyzioterapie, je vstup do odvětví poměrně obtížný, a to především proto, že pro nově příchozího poskytovatele této služby bude velký problémem, získat kvalifikované zaměstnance.

5.2.3 Vyjednávací síla zákazníků

Co se týče poskytování samotné fyzioterapie, tak se liší úroveň přístupu zaměstnanců k pacientům a samozřejmě kvalitou poskytované služby. V rámci poskytování fyzioterapeutických služeb bude pacientům rovněž poskytováno profesionální kineziotaping s možností vysvětlení, jak správně tzv. tejpování provádět. V těchto oblastech nemají pacienti vysokou vyjednávací sílu.

Naopak tomu je u poskytování masáží, které jsou na trhu zastoupeny ve větším počtu, a mnoho lidí se masíruje doma sama navzájem. Z toho vyplývá, že v této oblasti bude vyjednávací síla zákazníku vyšší.

Vyjednávací síla pacientů je v daném odvětví poměrně nízká, a to především díky tomu, že poskytovatelů fyzioterapie není na trhu mnoho a přechod k jinému poskytovateli není pro zákazníky tak jednoduchý. Ovšem, i přes tuto skutečnost, bude nově začínajícího podnikatele vynaložit velké úsilí, aby dokázal získat svou stálou klientelu.

5.2.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Pro úspěšné fungování podniku, je nutné mít několik různých dodavatelů, od dodavatelů zdravotnického vybavení, cvičebních pomůcek a tejpů, přes dodavatele běžného kancelářského materiálu. Každý dodavatel disponuje rozdílnou vyjednávací silou.

Vyjednávací sílu dodavatelů dodávajících zdravotnické pomůcky a vybavení lze vyhodnotit jako vysokou. Tito dodavatelé jsou zvyklí dodávat větší množství zdravotnického materiálu do nemocnic a velkých zdravotnických zařízení a nově začínající podnik velké množství vybavení do začátku nepotřebuje. Ani v budoucnu se nedá předpokládat, že by se vyjednávací síla dodavatelů výrazným způsobem zmenšila, neboť podnikatelský plán zatím nepočítá s alternativou, že by se podnik rozrostl do rozměrů nemocnic.

Dále jsou důležití dodavatelé kancelářského materiálu. Díky jejich velkému množství a možnosti nakoupit si kancelářské potřeby v papírnictví a rovněž díky možnosti snadného nalezení levnější alternativy, lze vyhodnotit jejich vyjednávací sílu za poměrně nízkou.

5.2.5 Hrozba substitutů

V současné době neexistuje substitut, který by nahradil poskytování služeb fyzioterapie a kineziotapingu. Nově vznikající podnikatelský subjekt bude poskytovat komplexní služby fyzioterapie, reflexních masáží i kineziotapingu, není tedy hrozbou, že by domácí masáže, byť s pomůckou, a domácí protahování, dokázaly nahradit profesionální služby kvalifikovaných pracovníků ve specifické oblasti odborné reflexní masáže.

5.3 SWOT analýza

Další potřebnou analýzu, kterou je vhodné si zpracovat je SWOT analýza, která slouží k určení pozice společnosti na trhu. Díky jejímu zpracování se společnost dozví podstatné informace o hrozbách a příležitostech, o silných a slabých stránkách, a na které faktory by se vedení společnosti mělo soustředit, jaké přijat změny či jakým způsobem využít své přednosti k získání konkurenční výhody na trhu.

		Silné stránky	Slabé stránky
INTERNÍ FAKTORY		Kvalita poskytovaných služeb	Nízké portfolio nabízených služeb
		Vysoká kvalifikace zaměstnanců	Nízké povědomí o novém podniku na trhu
		Znalost sociálních sítí a moderních technologií	Počáteční zadluženost podniku
		Profesionální přístup k pacientům	Nevybudovaná image
		Investice do reklamy a propagace	Lokalita
		Nízké mzdové náklady	
		Zvyšující se kvalifikace zaměstnanců	
		Příležitosti	Hrozby
EXTERNÍ FAKTORY		Vybudování stálé klientely	Nepříznivý vývoj ekonomiky
		Potenciál růstu na trhu	Pandemie nemoci COVID-19
		Zvyšující se trend domácího cvičení	Bariéry vstupu na trh
		Spolupráce s místními amatérskými fotbalovými kluby	Existující konkurence
			Vládní restrikce
			Nižší kupní síla obyvatelstva
		Cenová válka konkurence	

Obrázek 4 SWOT analýza (zdroj: vlastní zpracování)

Na základě výsledků zpracované SWOT analýzy lze vidět, že nově vznikající společnost disponuje do určité míry zdravým sebevědomím a dokázala objektivně posoudit a nalézt řadu silných stránek. Na druhou stranu dokázala společnost nadefinovat možné hrozby, které by ji mohly během podnikání potkat.

Mezi silnými stránkami je mimo jiné uvedena vysoká kvalifikace zaměstnanců. Ve svých začátcích počítá společnost s jednou kvalifikovanou pracovnící, která bude poskytovat odborné služby fyzioterapie a kineziotaping. Tato pracovnice má ukončené vysokoškolské vzdělání v oboru fyzioterapie na Karlově Univerzitě v Praze. V rámci svého studia absolvovala kurz kineziotaping, kde získala patřičný certifikát. Fyzioterapii se věnuje již delší dobu, takže má ve svém oboru potřebné zkušenosti. Alfou a omegou úspěšného podnikání je poskytování, co možná nejvyšší kvality služeb. Společnost si na kvalitě odvedené práce bude zakládat a od svých zaměstnanců vyžadovat, což společnost považuje rovněž za jednu ze svých silných stránek.

Jako další silnou stránku vidí společnost v profesionálním a přátelském přístupu ke svým pacientům. Společnost si uvědomuje skutečnost, že si musí vybudovat stálou, silnou základnu svých pacientů, kteří nebudou chtít přejít ke konkurenci, proto jsou pro společnost na prvním místě potřeby a komfort pacientů.

Silná stránka tkví i v neustálém vzdělávání a proškolení zaměstnanců v oblasti nových technik cvičení, protahování a neustále nových poznatků v oblasti fyzioterapie, kineziotapingu a rehabilitačních masáží.

Nově vznikající společnost si je rovněž vědoma faktu, že bez reklamy a patřičné propagace by bylo téměř nemožné se na trhu uchytit. Vedle starších a klasických forem reklamy, jako je reklama v rádiu, je v plánu využít, v současné době velmi oblíbené formy propagace, a to prostřednictvím sociálních sítí, jako je např. Instagram. Společnost by velmi ráda chtěla oslovit a nabídnout poskytnutí svých služeb influencerům, kteří mají velký počet sledujících, aby v případě, že budou s kvalitou služby spokojeni, udělali na svých instagramových účtech pozitivní reklamu. Přestože se jedná o nákladnou formu reklamy s nejistým výsledkem, je společnost ochotna určité finanční prostředky do reklamy a propagace investovat.

Protože se jedná o novou společnost na trhu, vnímá podnik jako svou slabou stránku nízké povědomí veřejnosti o její existenci a doposud nevybudovanou image. Nicméně do budoucna je předpoklad, že tyto zmíněné slabé stránky budou odstraněny, a dokonce je cíl, aby se z nich staly silné stránky společnosti.

Nízké portfolio nabízených služeb lze vnímat jako další slabou stránku společnosti. Ovšem v daném odvětví je i konkurencí nabízeno nízké množství služeb spojených s danou podnikatelskou činností. Další slabinou společnosti je její počáteční zadluženost. K založení a úspěšnému rozjetí byznysu bude společnost potřebovat od banky dlouhodobý úvěr, jehož splacení společnosti bude nějaký čas trvat.

Jako největší příležitost spatřuje společnost ve zvyšujícím se trendu domácího cvičení a sportování. Především v dnešní době, kdy pandemie COVID-19 výrazně ovlivnila fungování fitcenter a posiloven, začala značná řada lidí praktikovat domácí posilování, kdy špatnou technikou provádění cviků, si můžou způsobit řadu zranění a zdravotních potíží. V důsledku rostoucího trendu domácího cvičení je další příležitost skryta v potenciálním růstu společnosti, kdy s rostoucí klientelou bude třeba zaměstnat nové kvalifikované zaměstnance.

Další významná příležitost pro nově vznikající podnik spočívá v možném navázání spolupráce s místními amatérskými i profesionálními fotbalovými kluby.

Za největší hrozbu lze považovat stávající konkurenci na trhu, která má své podnikání již dlouhou dobu rozjeté. Konkurence je oproti nově vstupujícím subjektům na trh ve značné výhodě především proto, že má vybudovanou stálou klientelu, která se k ní ráda vrací.

V důsledku celosvětové pandemie nemoci COVID-19 došlo k řadě událostem a politickým rozhodnutím, které razantní způsobem ovlivnila a ovlivňují vývoj ekonomiky na území ČR. Je reálná hrozba, že slabší podniky na trhu zaniknou a vzroste nezaměstnanost, čímž dojde ke snížení kupní síly obyvatelstva, z čehož pro podnik plyne potenciální hrozba ztráty některých pacientů.

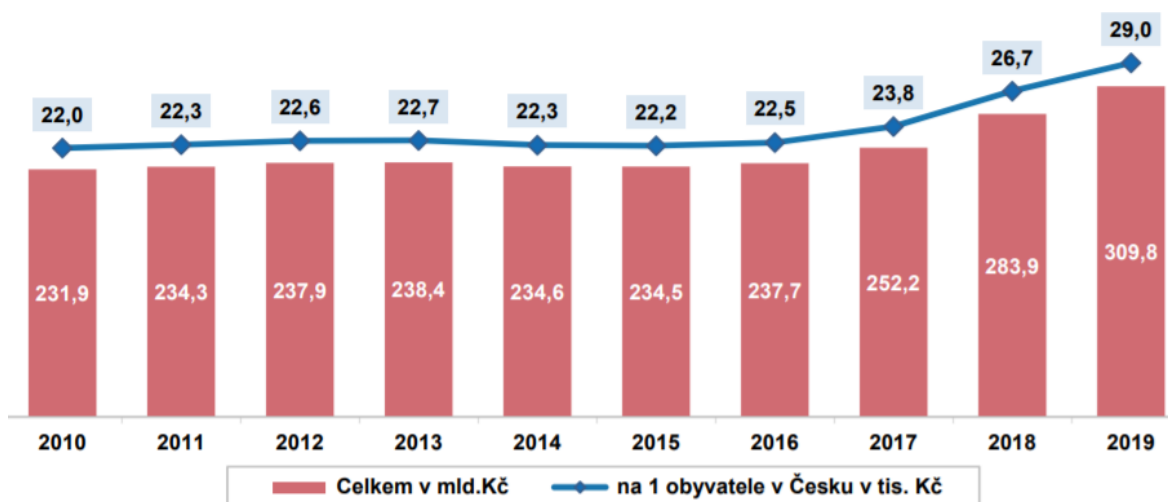
S touto situací dále souvisí celkově nepříznivý vývoj ekonomiky, kdy banky budou velmi opatrné z hlediska poskytování úvěrů, reálnou hrozbou je pro společnosti tedy skutečnost, že jí banka nemusí poskytnout dlouhodobý úvěr, který bude společnost především ve svých začátcích podnikatelské činnosti potřebovat.

K úspěšnému prosazení na trhu musí společnost získat kvalifikované zaměstnance, kteří budou disponovat patřičným vysokoškolským vzděláním a pracovními zkušenostmi, reálnou hrozbou pro podnik je, že nebude schopen získat potřebné zaměstnance, neboť studium fyzioterapie patří k těm náročnějším oborům.

Dle výsledků analýzy je patrné, že by společnost měla zaujmout strategii ST, tedy strategii konfrontace, a své silné stránky využít k tomu, aby odvrátila potenciální hrozby.

5.4 Analýza oborového prostředí

Podle statistik celkové výdaje na systém zdravotní péče financované prostřednictvím všeobecného zdravotního pojištění, dosáhly za rok 2019 celkem 309,8 mld. Kč, v porovnání s rokem 2018 došlo k meziročnímu nárůstu výdajů o 9,1 %, což v absolutním vyjádření činí celkový nárůst o 25,9 mld. Kč. Výdaje tak v roce 2019 poprvé překonaly hranici 300 mld. Kč. Na meziročním nárůstu se výrazně podílely výdaje za ambulantní léčbu, které zaznamenaly nárůst o 9,3 mld. Kč. Ambulantní léčba se tak z cca jedné třetiny podílela na celkových výdajích zdravotních pojišťoven (dále jen „ZP“) na zdravotní péči. Na následujícím obrázku jsou zobrazeny výdaje na zdravotní péči v ČR financované prostřednictvím ZP od roku 2010 do roku 2019. (Informace dostupné online z: <https://www.czso.cz/documents/10180/142872080/26000521k2.pdf/e705fd64-fe41-4d7f-90f2-012144f6b2fb?version=1.1>)



Obrázek 5 Výdaje na zdravotní péči v ČR financované prostřednictvím zdravotních pojišťoven (zdroj: <https://www.czso.cz>)

Výdaje ZP na zdravotní péči v oblasti rehabilitační péče bylo v roce 2019 pojišťovny vynaloženo na 15,9 mld. Kč. V oboru rehabilitační a fyzikální medicíny (dále jen „FBLR“) je každoročně ošetřeno v ČR v průměru 2 349 497 pacientů. Za rok 2019 bylo v boru FBLR ošetřeno na 2 328 157 pacientů, což je 218 pacientů na 1 000 obyvatel, a z toho bylo ambulantní léčba poskytnuta více než 80 % pacientům. (Informace dostupné online z: <https://www.uzis.cz/res/f/008334/nzis-rep-2020-k22-a052-rehabilitacni-a-fyzikalni-medicina-2019.pdf>)

V roce 2019 připadalo na 100 000 obyvatel pouze 83 fyzioterapeutů, což znamená, že počet aktivních fyzioterapeutů byl v tomto roce cca 8 873. Z toho čísla je patrné, že fyzioterapeutů je v ČR poměrně velmi málo, i přesto, že dochází ke zvyšování počtu vysokoškolských oborů fyzioterapie. Počty pacientů vyžadující péči fyzioterapeutů neustále přibývá, a to především v oblasti mladých lidí. V současné době bolest zad či hlavy trápí už i náctileté a lidi kolem dvaceti, třiceti let. Tento nárůst je způsobem sedavým způsobem zaměstnání jak u počítačů v kanceláři, tak i za volantem. Dětských pacientů přibývá z velmi obdobného důvodu, stále mnohem více dětí méně sportuje a svůj volný čas tak tráví seděním u počítačových a videoherních her, či hraní her na svých smartphonech. Mimo již zmíněné případy, přibývá rovněž pacientů se sportovními úrazy, kdy je na vině rovněž sedavý způsob života, který je ve většině případů spojen s nadváhou až obezitou, s čím jde ruku v ruce i vyšší náchylnost ke zranění, zhoršená motorika, a dále snižující se schopnost koordinace lidí. V důsledku toho, že se mnohdy lidé snaží svou dlouhodobou nečinnost kompenzovat např. ojedinělým běháním, tenisem, jízdou na kolečkových bruslích apod., si ve většině

případů způsobí zranění vazů, kolen či zlomeniny dlouhých kostí. Tato zranění pak přivádí „nesportovce“ do ordinací fyzioterapeutů v rámci rekonvalescence a rehabilitačních cvičení.

(Informace dostupné online z: <https://www.ctidoma.cz/zivotni-styl/2019-07-04-fyzioterapeutu-je-zoufale-malo-na-rehabilitace-se-ceka-tydny-zranenych>)

Následující tabulka 1 zobrazuje počet výkonů a vyšetření, která byla poskytnuta lékaři a fyzioterapeuty. Z tabulky je patrné, že počty vyšetření a výkonů lékařů mají od roku 2016 do roku 2018 klesající tendenci. Naopak počty vyšetření fyzioterapeutů měly v tomto období mírně stoupající tendenci, ale počty prováděných výkonů, ze strany fyzioterapeutů naopak zaznamenaly pokles. V roce 2019 došlo ke zvýšení počtu prováděných výkonů fyzioterapeutů oproti roku 2018, ale k poklesu prováděných vyšetření. Tento pokles může být zapříčiněn zpřísněnými kontrolami ZP, které striktně kontrolují vykazování jednotlivých výkonů, a dále samozřejmě nedostatečným počtem fyzioterapeutů na území ČR.

(Informace dostupné online z: <https://www.uzis.cz/res/f/008334/nzis-rep-2020-k22-a052-rehabilitacni-a-fyzikalni-medicina-2019.pdf>)

Tabulka 1 Počty výkonů a vyšetření lékařů a fyzioterapeutů v ČR v letech 2016-2019
(zdroj: vlastní zpracování podle www.uzis.cz)

	2016	2017	2018	2019
Počet vyšetření lékařem	1 556 721	1 556 412	1 497 400	1 534 585
Počet výkonů lékaře	2 263 367	2 028 408	1 869 440	2 022 618
Počet vyšetření fyzioterapeutem	3 794 629	3 851 797	4 253 097	3 375 430
Počet výkonů fyzioterapeuta	44 807 444	44 961 509	42 630 149	51 178 775

K nejčastěji prováděným výkonům fyzioterapeutů patří rehabilitace, které jsou poskytovány k léčbě kosterní a svalové soustavy a pojivové tkáně, kdy pacientů s těmito problémy neustále přibývá, v roce 2019 jich bylo celkem 1 449 632.

(Informace dostupné online z: <https://www.uzis.cz/res/f/008334/nzis-rep-2020-k22-a052-rehabilitacni-a-fyzikalni-medicina-2019.pdf>)

Následující tabulka 2 podává obraz o počtu pacientů, kteří byli přijati k ambulantní léčbě, a to buď ve zdravotnickém zařízení, či doma a počty pacientů, kteří již ke své léčbě potřebovali hospitalizaci na lůžkovém rehabilitačním oddělení, nebo na jiném oddělení v nemocnici. V letech 2016 až 2018 docházelo ke zvyšujícímu se počtu pacientů, kteří podstupovali ambulantní léčbu ve zdravotnických zařízeních nebo doma. V roce 2019 došlo k mírnému poklesu těchto pacientů. Naproti tomu, počet pacientů, kteří vyžadují ke své léčbě

hospitalizaci na lůžkovém rehabilitačním oddělení má kolísavou tendenci a počet pacientů vyžadující hospitalizování na jiném nemocničním oddělení má ve sledovaném období klesající tendenci.

Tabulka 2 Počet přijatých pacientů k ambulantní léčbě a k léčbě vyžadující hospitalizaci v letech 2016-2019 (zdroj: vlastní zpracování podle www.uzis.cz)

	2016	2017	2018	2019
Počet pacientů přijatých k léčbě ambulantní: ve zdravotnických zařízení	1 989 844	2 099 584	1 972 054	1 872 329
Počet pacientů přijatých k léčbě ambulantní: doma	7 282	14 499	19 762	17 072
Počet pacientů přijatých k léčbě: hospitalizovaní: na lůžkovém rehabilitačním oddělení	71 539	67 528	72 974	64 292
Počet pacientů přijatých k léčbě: hospitalizovaní: ostatní nemocniční oddělení	400 884	405 458	379 250	374 464
Počet pacientů přijatých k léčbě celkem	2 469 549	2 587 069	2 444 040	2 328 157

6 PROJEKTOVÁ ČÁST

V projektové části bude představen nový podnikatelský subjekt, který se chce na trhu prosadit. Dále bude odhadnuta předpokládaná struktura nákladů, stanovení prognóz prodeje nabízených služeb. Dále bude rovněž na základě plánovaných vstupních výdajů určena výše potřebného dlouhodobého bankovního úvěru. Následně bude sestavena zahajovací rozvaha včetně výsledku hospodaření a výkazy na následující rok.

6.1 Představení nového podnikatelského subjektu K+M physiotherapy, s. r. o.

Nový podnikatelský subjekt nesoucí název K+M physiotherapy, s. r. o. se bude ve své podnikatelské činnosti zabývat, jak již samotný název napovídá, poskytováním profesionálních služeb fyzioterapie, kineziotapingu a rehabilitačních masáží.

Právní formou společnosti bude společnost s ručením omezeným a jedná se o nestátní zdravotnické zařízení (dále jen „NZZ“). Společnost má 2 společníky, kteří v začátcích podnikání budou ve společnosti pracovat sami.

Každý ze společníků se bude orientovat na oblast, které rozumí. Společník Bc. Martina Polášková disponuje patřičnou odbornou způsobilostí, která je požadována legislativou související s provozem NZZ. Má vysokoškolské vzdělání v oblasti fyzioterapie, kineziotapingu a rehabilitačních masáží. V této oblasti má dlouholeté zkušenosti a patřičné certifikáty. Druhý společník Bc. Kristýna Hoferková se bude zabývat provozní částí společnosti, reklamou, propagací a účetnictvím, neboť má vysokoškolské vzdělání v oblasti ekonomie a zkušenosti ze svého současného zaměstnání.

6.1.1 Základní údaje

Společnost K+M physiotherapy, s. r. o. bude společností s ručením omezeným. Základní kapitál bude ve výši 50 000 Kč. Vklad každého společníka bude činit 25 000 Kč, takže každý společník bude disponovat podílem ve výši 50 %. Statutárním orgánem společnosti budou jednatelé, a za společnost budou jednat a podepisovat každý samostatně. Jednateli společnostmi budou sami zakladatelky společnosti, tedy Bc. Martina Polášková a Bc. Kristýna Hoferková.

Sídlo společnosti se bude nacházet v obci Topolná na adrese Topolná 204, 687 11. Společnost zde bude mít pronajaté prostory, které jsou dostatečně velké pro vytvoření

příjemně vypadající ordinace a kanceláře, pro řešení administrativních záležitostí. Tato budova byla zrekonstruována a je obcí využívána jako komunitní centrum.

Obec je z podnikatelského plánu nadšená, neboť podnikatelský záměr má potenciál zlepšit povědomí o obci v okolí a přilákat tak do obce nové turisty.

Společnost předpokládá, že svou podnikatelskou činnost začne provozovat od 1. 4. 2021, to tedy znamená, že v roce 2021 bude podnikat 6 měsíců, se kterými je v rámci práce počítáno pro provedení výpočtů k vyčíslení předpokládaných nákladů a tržeb za rok 2021.

6.1.2 Předmět podnikatelské činnosti

K + M physiotherapy s. r. o. se na trhu chce prosadit v oblasti poskytování kvalitních služeb fyzioterapie, kineziotapingu a rehabilitačních masáží. Společnost si bude zakládat na přátelském a profesionálním přístupu ke svým pacientům a klientům. K založení společnosti je nutné vyřídít vázanou živnost s ustanovením odpovědného zástupce, kterým bude ustanovena Bc. Martina Polášková, která má příslušné odborné vysokoškolské vzdělání v oblasti fyzioterapie.

6.1.3 Postup při zřízení nestátního zdravotnického zařízení

Společnost K+M physiotherapy, s. r. o. musí zažádat Krajský úřad Zlínského kraje, odbor zdravotnictví, o registraci NZZ. O registraci mohou žádat jak FO, tak i PO. V případě PO je nutné ustanovit odborného zástupce, který musí splňovat podmínky uvedené v Zákoně č. 160/1992 Sb., o zdravotní péči v NZZ. Odpovědným zástupcem u společnosti K+M physiotherapy, s. r. o je stanovena Bc. Martina Polášková, která splňuje podmínky podle § 6 zákona č. 160/1992 Sb., a protože splnila i podmínku minimálně 1 roku praxe, může své povolání vykonávat bez odborného dohledu.

Legislativa dále stanovuje hygienické požadavky na provoz NZZ, technické a věcné požadavky na vybavení zdravotnického zařízení, které musí být vybaveno pro druh a rozsah poskytované zdravotnické péče, kterou bude pacientům NZZ poskytovat. Hygienické požadavky jsou stanoveny Provozním řádem, který musí schválit Krajská hygienická stanice. Provozní řád obsahuje informace o pracovišti NNZ, personální obsazení, specifikaci a rozsah poskytované zdravotnické činnosti, ordinační dobu, vybavení, dále sterilizace a dezinfekce pracoviště, řešení odpadového hospodářství a nakládání s nebezpečným zdravotnickým odpadem. Požadavky na věcné a technické vybavení zdravotnického zařízení jsou stanoveny zákonem č. 372/2011 Sb., Zákon o zdravotních službách a podmínkách jejich

poskytování. Zde jsou stanoveny požadavky a předepsané minimální rozlohy a výška místností NZZ, dále je stanoveno že NZZ musí být umístěno v nebytových prostorech, všechny místnosti dále musí být větratelné a vytápěné a snadno přístupné pacientům.

Po splnění zákonem stanovených podmínek, je krajský úřad povinen učinit rozhodnutí o registraci, čímž vzniká oprávnění k provozování NZZ. Celý proces registrace je dvoufázový. Prvně musí žadatel o registraci NZZ požádat příslušný krajský úřad o souhlas s personálním a věcným vybavením zařízení, dále s druhem a rozsahem poskytované zdravotní péče. K žádosti o souhlas je nezbytné přiložit i všechny požadované přílohy, které musí obsahovat zákonem stanovené náležitosti. Přílohy představují dokumenty, kterými jsou např. doklad o vzdělání a zdravotní způsobilosti, dále osvědčení k výkonu odborné zdravotnické péče bez nutnosti odborného dohledu, doklad o bezúhonnosti a výpis z rejstříku trestů, dále taky nájemní smlouva a provozní řád NZZ. V této fázi může být provedeno místní šetření pracovníky krajského úřadu, kteří posoudí způsobilost NZZ. Pokud nejsou shledány nedostatky, či porušení zákonem stanovených podmínek, je žadateli vydáno správní rozhodnutí o souhlasu. Teprve v druhé fázi je žadatelem podána, po nabytí právní moci o vydání souhlasu, žádost o registraci NZZ.

Před zahájením podnikatelské činnosti v oblasti poskytování služeb fyzioterapie je ještě nutné uzavřít smlouvu s pojišťovnou o pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou osobám v souvislosti poskytováním dané zdravotní péče, kdy pojištění musí trvat po celou dobu provozování činnosti. Dále je třeba s pojišťovnou uzavřít smluvní pojištění odpovědnosti za škodu vzniklou zaměstnancům při plnění práce.

(Informace dostupné online z:
https://is.muni.cz/el/1451/podzim2011/bp1167/um/Postup_pri_zrizeni_NZZ.pdf?fbclid=IwAR3_CYwRhcPIq0Ir9fgasBx0UR7eNc8ZErAnRe3qLrIqKN9Z-L_5J9tmCOE)

6.2 Předpokládaný vzhled NZZ

Ordinace společnosti se bude nacházet v nově zrekonstruovaném komunitním centru obce Topolná. Jedná se o nebytové prostory, kde se v přízemí budovy nachází pobočka České pošty, kadeřnictví či veterinární ordinace, která má svůj samostatný vchod z boku budovy. V prvním patře budovy se dále nachází tělocvična, kde probíhají placené lekce jumping fitness a zbývající prostory, které tvoří značnou část prvního patra, jsou volné k pronájmu. Shodou okolností tyto prostory dříve sloužily jako ordinace praktického lékaře, který se rozhodl přestěhovat na nedaleký pečovatelský dům, a tyto prostory tak zůstaly

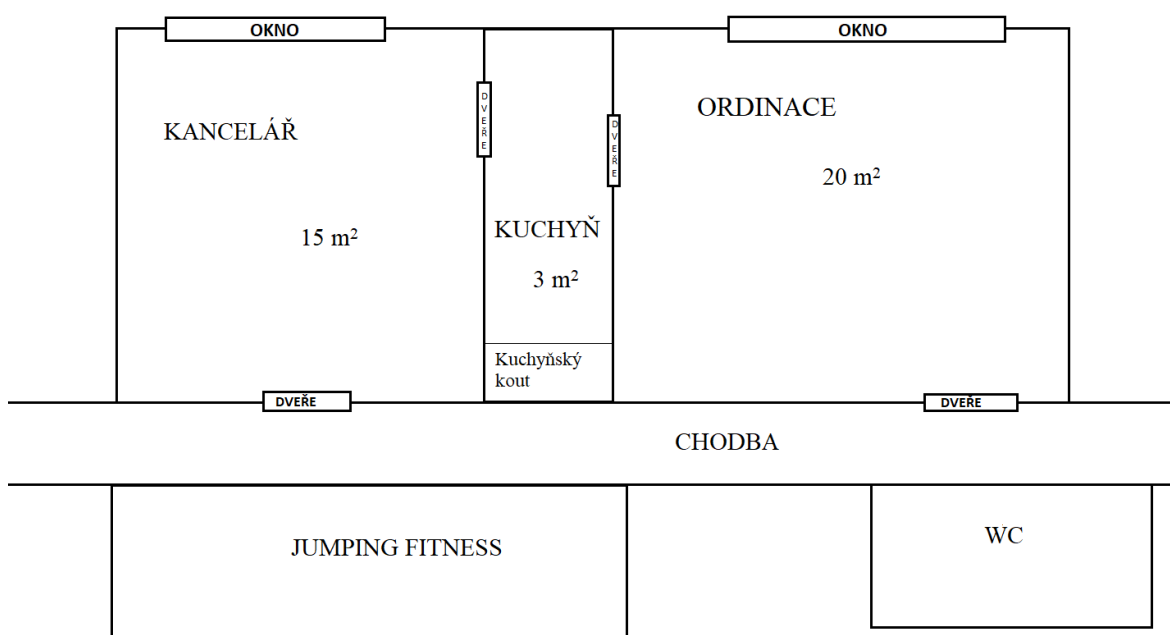
nevyužité, čehož podnikatelky velmi rády využijí, neboť se jim tak naskýtá možnost k pronájmu ideálních prostor.

Nabízený prostor má celkovou rozlohu 38 m². Po konzultaci se starostou obce je možné si prostory drobnými stavebními úpravami přizpůsobit podle vlastních potřeb. V místnosti již je připraven dřez, který si podnikatelky rozhodly ponechat a využít ho v malé kuchyňce. Celková místnost bude rozdělena na 3 samostatné místnosti, a to na ordinaci, malou kuchyňku a na kancelář.

Ordinace bude mít rozlohu 20 m², kuchyňka 3 m² a kancelář 15 m². Rozvržení místností je ovlivněno především umístěním dřezu, který je situován zhruba uprostřed celé místnosti, kde byl takto umístěný již před rekonstrukcí budovy v ordinaci praktického lékaře. V konečném důsledku je toto umístění dřezu velmi ideální, protože je tak zajištěn snadný přístup do kuchyňky jak z ordinace, tak i z kanceláře. Malá kuchyňka bude od obou místností oddělena zdí, vytvořené ze sádkartonu a od obou místností bude oddělena dveřmi, aby se eliminoval hluk. Další stavební úprava, kterou je nutné učinit je probourání dveří z místnosti kanceláře do chodby, aby se do kanceláře nechodilo přes ordinaci. Předpokládané výdaje vynaložené na drobné stavební úpravy a koupi 4 dveří byly vyčísleny přibližně na 42 471 Kč.

Veškeré stavební úpravy budou konzultovány s vedením obce a poté i se stavebním úřadem.

Předpokládaný vzhled celého objektu je zobrazen na následujícím obrázku 6.



Obrázek 6 Plán prostor NZZ v 1. patře budovy (zdroj: vlastní zpracování)

6.3 Nabídka služeb

Nabídka služeb společnosti K+M physiotherapy, s. r. o. bude nabízet poměrně široké spektrum poskytovaných služeb, které povedou ke zlepšení zdravotního stavu pacientů. Poskytování služeb nebude zaměřeno jen na poskytování rehabilitací a léčebné péče, ale fyzioterapeutka bude pacientům poskytovat rovněž poradenskou, regenerační a diagnostickou péči. Každý pacient bude mít vytvořen individuální léčebný program, který povede k celkovému zlepšení zdravotního stavu a kvality života pacientů.

Společnost se bude zabývat individuální fyzioterapií, která bude zaměřena na:

- bolesti v oblasti bederní, hrudní a krční páteře,
- bolesti hlavy,
- bolesti kloubů – koleno, rameno apod.
- špatné držení těla,
- pooperační rekonvalescence některých operačních výkonů (operace kolene, ramene, plastika vazů apod.)
- cvičení po porodu i v těhotenství,
- sportovní fyzioterapie,
- konzultace a poradenské služby.

Dále bude společnost poskytovat fyzioterapeutickou metodu kineziotaping, která pomáhá především uvolnit přetížené a namáhané svaly. V oblasti poskytování této služby si budou moci klienti domluvit i možnost nalepení tejpů, aby došlo ke zpevnění svalů v případě, že se budou chystat na náročnou fyzickou aktivitu jako je sport, dlouhá túra či jiný náročný pohyb.

Jako další bude společnost poskytovat rehabilitační služby, konkrétně se bude jednat o rehabilitační reflexní masáže.

6.3.1 Ceník poskytovaných služeb

Ceník poskytovaných fyzioterapeutických služeb a služeb kineziotapingu, který je uvedený na následujícím obrázku 7, je platný pro pacienty, kteří nemají lékařský předpis nebo poukázku na ošetření vystavenou svým praktickým lékařem, v rámci doplňkové a preventivní péče.

Pacienti, kterým byl lékařem vystaven platný předpis FT 06 a jejich ZP je některá ze smluvních pojišťoven, mají veškeré poskytované služby hrazeny ZP. Mezi smluvní pojišťovny patří Všeobecná zdravotní pojišťovna, Česká průmyslová zdravotní pojišťovna a Zdravotní pojišťovna ministerstva vnitra. V případě opakované neomluvené nepřítomnosti pacienta s poukazem FT 06 na objednaném termínu den předem, dojde za tuto skutečnost k naúčtování poplatku ve výši 150 Kč a terapie nebude pacientovi nahrazena. Při neomluvené nepřítomnosti pacienta bez poukazu FT 06 na objednaném termínu dojde k propadnutí zaplaceného termínu bez možnosti náhrady.

6.3.2 Plátcovství DPH

Poskytování služeb fyzioterapie je na základě novelizovaného znění § 58 odst. 1 zákona o DPH osvobozeno od daně. K osvobození od DPH na základě uvedeného paragrafu nastává v okamžiku, kdy jsou současně splněny 3 podmínky:

- jde o zdravotní služby (dále jen „ZS“) definované zákonem o ZS, kdy tyto služby zdravotní péče, dle § 2 odst. 4 zákona č. 372 o ZS a podmínkách jejich poskytování, v sobě zahrnují léčebné, preventivní, diagnostické, ošetrovatelské, léčebně rehabilitační a jiné zdravotní úkony prováděné zdravotními pracovníky,
- ZS jsou poskytovány jejich poskytovatelem, kdy rozsah poskytovaných služeb je dán oprávněním poskytovatele k poskytování těchto služeb,
- jde o činnosti s cílem léčebným či chránícím lidské zdraví.

(Informace online dostupné z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-372>)

K+M physiotherapy, s. r. o.

Fyzioterapeut: Bc. Martina Polášková

CENÍK POSKYTOVANÝCH FYZIOTERAPEUTICKÝCH SLUŽEB:

- Vstupní kineziologický rozbor (před každým zahájením terapie) cca 30 min ... 430 Kč
- Fyzioterapie (ošetření za každou započatou jednotku) cca 25 min380 Kč
- Rehabilitace s Redcord Workstation Professional cca 20 min.....420 Kč
- Kineziotaping cca 15 min.....100 – 150 Kč
- Poplatek za použití rehabilitačních pomůcek.....20 Kč
- Permanentka 5x fyzioterapie cca 25 min.....1.450 Kč
- Dárkový poukaz na libovolnou terapii.....od 400 Kč

Ceník poskytovaných fyzioterapeutických služeb je platný pro pacienty, kteří nemají lékařský předpis na ošetření vystavenou svým praktickým lékařem, v rámci doplňkové a preventivní péče. Pacienti, kterým lékař vystavil platný předpis FT 06 a jejich zdravotní pojišťovnou je některá ze smluvních pojišťoven, mají veškeré poskytované služby hrazeny zdravotní pojišťovnou.

!!! Upozorňujeme, že opakovaná neomluvená nepřítomnost pacienta s poukazem FT 06 na objednaném termínu den předem je zpoplatněna poplatkem 150 Kč a terapie se nenahrazuje.

Při neomluvené nepřítomnosti pacienta bez poukazu FT 06 na objednaném termínu dojde k propadnutí zaplaceného termínu bez náhrady!!!

Smluvní pojišťovny: ČPZP, VZP, ZP MV

CENÍK POSKYTOVANÝCH MASÁŽÍ:

- Reflexní masáž 30 min 480 Kč
- Dárkový poukaz na masáž.....od 400 Kč

!!!Při neomluvené nepřítomnosti na objednaném termínu dojde k propadnutí zaplaceného termínu bez náhrady!!!

Obrázek 7 Ceník (zdroj: vlastní zpracování)

6.3.3 Ordinační a provozní hodiny

Ordinační hodiny společnosti stanovily podnikatelky každý den od 7:00 hodin ráno a konec pracovní doby je stanoven každý den jinak.

V pondělí končí ordinační hodiny v 17:00, v úterý a ve čtvrtek jsou ordinační hodiny do 15:00, ve středu až do 18:00 a v pátek byly ordinační hodiny stanoveny do 13:00 hodin. Přestávka na oběd je stanovena každý den od 12:00 do 12:30 hodin.

Stejná provozní doba platí i pro pracovní dobu kanceláře společnosti. Ordinační a provozní doba společnosti je znázorněna v následující tabulce 3.

Tabulka 3 Ordinační a provozní doba (zdroj: vlastní zpracování)

Pondělí	7:00 - 12:00	12:30 - 17:00
Úterý	7:00 - 12:00	12:30 - 15:00
Středa	7:00 - 12:00	12:30 - 18:00
Čtvrtek	7:00 - 12:00	12:30 - 15:00
Pátek	7:00 - 13:00	-

6.4 Odhad vstupních výdajů

Do stupních výdajů musí být zahrnuta vratná kauce ve výši 3měsíčních nájmů. Dále celkové vybavení ordinace a kanceláře, což tvoří soubor samostatných movitých věcí, jako je rehabilitační a vyšetřovací lehátko, masážní lehátko, 2 psací stoly, 2 kancelářské židle, tiskárna, cvičební a zdravotnické pomůcky, židle pro pacienty. Do vstupních výdajů jsou zahrnuty i administrativní poplatky spojené se založením společnosti a výše základního kapitálu společnosti.

Souhrnný přehled ekonomických údajů je v kapitole č. 8.

6.4.1 Vybavení ordinace

Prostory ordinace musí být plně funkční a splňovat obecné požadavky. Těmito obecnými požadavky jsou velikost ordinace, která bude velká 15 m², dále v ní musí být zajištěn přísun pitné a teplé vody a rovněž musí být zabezpečen odvod odpadních vod. Prostory ordinace budou větratelné, vytápěné a připojeny na veřejný rozvod elektřiny.

Pro správné fungování ordinace je zapotřebí ji mít vybavenou profesionálním, kvalitním a moderním vybavením spojené s poskytováním kvalitních služeb fyzioterapie.

Do základního vybavení ordinace je nezbytné zahrnout velmi kvalitní rehabilitační a vyšetřovací lehátko s nastavitelnou výškou a masážní lehátko, která budou rovnou zahrnuta do nákladů. Z vybavení ordinace budou do nákladů dále zahrnuty 2 nášlapné váhy, psací stůl, kancelářská židle, notebook včetně zakoupené licence Microsoft Office, tiskárna, stolní lampička, židle pro pacienty, kovová kartotéka pro zdravotní karty pacientů a paraván, za kterým si pacienti budou moci odložit své oblečení a zrcadlo. Ze zdravotnických pomůcek jsou do nákladů zahrnuty gymnastický míč, ovladatelný závěsný aparát Redcord Workstation Professional, sady pro kineziotaping a odporové gummy.

Tabulka zobrazující potřebné vybavení ordinace, včetně cen je zobrazena v kapitole 8.1 Rekapitulace vstupních výdajů.

6.4.2 Vybavení kanceláře

Kancelář bude vybavena psacím stolem s kancelářskou židlí, dále stolní lampičkou včetně židle pro pacienty a hosty. Další vybavení, které bude rovnou zahrnuto do nákladů, je notebook s licencemi Microsoft Office a účetním softwarem Pohoda. Nezbytným vybavením kanceláře jsou dále knihovna a otočný regál na šanony, ve kterém budou archivovány přijaté a vydané faktury, pokladní doklady a interní doklady společnosti.

Pro vytvoření co možná nejpříjemnější atmosféry bude kancelář vybavena sadou obrazů na zeď a drobnými pokojovými rostlinami.

Tabulka zobrazující potřebné vybavení kanceláře společnosti, včetně cen je zobrazena v kapitole 6.1 Rekapitulace vstupních výdajů.

6.4.3 Vybavení kuchyňky

Součástí prostor je i malá kuchyňka, která byla připravena včetně dřezu a kuchyňské baterie již v době kolaudace zrekonstruované budovy komunitního centra. Kuchyňka bude oddělena od ordinace i od kanceláře, aby nerušila pacienty společnosti.

Pro zajištění plného komfortu pacientů, bude v kuchyňce k dispozici kávovar a rychlovarná konvice pro přípravu lahodné kávy a čaje. K přípravě nápojů je nezbytné zakoupit hrnky, kávové lžičky a příborník pro jejich uskladnění.

V kuchyňce bude uložena i tiskárna, aby její činnost nerušila činnost v ordinaci ani v kanceláři. Tiskárna bude uložena na komodě, ve které se budou ukládat papíry a tonery do tiskárny.

Tabulka zobrazující potřebné vybavení kuchyňky společnosti, včetně cen je zobrazena v kapitole 8.1 Rekapitulace vstupních výdajů.

6.4.4 Ostatní náklady

K založení podnikatelského subjektu je dále třeba zaplatit poplatky související se založením společnosti s ručením omezeným. K založení společnosti bude využito služeb notáře, který se postará o všechny potřebné dokumenty a náležitosti, jako je vyřízení živnostenského oprávnění, zápis do OR, sepsání zakladatelské listiny, zapsání vlastníků do Evidence

skutečných majitelů apod. Celkové náklady související s touto službou jsou vyčísleny přibližně v celkové výši 19 239 Kč.

Jak již bylo zmíněno výše, do vstupních výdajů musí být zahrnuta i vratná kauce ve výši tří měsíčních nájmu. Měsíční nájem prostor činí 8 470 Kč, z toho vyplývá, že požadovaná kauce za 3 měsíce bude v celkové výši 25 410 Kč

Před zahájením činnosti je nutné upravené prostory opět zkolaudovat, požádat o udělení souhlasu a následně požádat o registraci NZZ krajský úřad Zlínského kraje. S tím souvisí další administrativní poplatky, které budou přibližně ve výši 3 020 Kč.

6.4.5 Celkové vstupní výdaje

Do celkových vstupních výdajů společnosti jsou zahrnuty náklady spojené s vybavením ordinace, kanceláře a kuchyňky. Dále je zde vyčíslená kauce za nájem prostor, poplatky spojené se založením s. r. o. a poplatky za registraci NZZ na krajském úřadě.

Celková výše předpokládaných vstupních výdajů, včetně vratné kauce, činí 404 703 Kč.

Tabulka zobrazující předpokládané celkové vstupní výdaje společnosti je zobrazena v kapitole 8.1 Rekapitulace vstupních výdajů.

6.5 Dlouhodobý bankovní úvěr

K realizaci podnikatelského plánu je nezbytné mít dostatek finančních prostředků. Na základě předpokládaných celkových vstupních výdajů, které činí 404 703 Kč je nutné sjednat úvěr v celkové výši 450 000 Kč.

Je velmi pravděpodobné, že v důsledku celosvětové pandemie nemoci COVID-19, budou banky z hlediska zásady opatrnosti, zpříšňovat podmínky pro poskytování bankovních úvěrů, a že bude docházet k růstu úrokových sazeb.

Na trhu je velká řada bankovních subjektů poskytující specializované programy pro poskytnutí úvěrů začínajícím podnikatelům. Při výběru banky byly srovnány ČSOB a Komerční banka, kdy došlo k posouzení výhodnosti nabízených úvěrů a půjček na základě dostupných informací.

6.5.1 ČSOB

Bankovní instituce ČSOB nabízí hned několik bankovních úvěrů pro začínající podnikatele, které dělí podle jejich účelu a dále nabízejí specializované úvěrové nabídky, což jsou úvěry na míru podle oboru podnikání.

Jedním z nabízených bankovních úvěrů je i tzv. Rychlý úvěr. Úvěr je možno sjednat až do výše 4 000 000 Kč s dobou splácení až 8 let s roční úrokovou sazbou 6,9 %. Úvěr je určen pro živnostníky a firmy. Úvěr lze sjednat na pobočce banky. Pro jeho sjednání je důležité mít daňové přiznání žadatele. Úvěr lze využít na vybavení kanceláře, dílny či prodejny. Banka u úvěru nevyžaduje dokládání účelu čerpání.

Podání a vyhodnocení žádosti úvěru je zpoplatněno částkou ve výši 3 % z výše úvěru, za poskytnutí úvěru je bankou účtován poplatek ve výši 0,5 % z výše úvěru, za služby spojené se správou úvěru je dále účtován poplatek v minimální výši 300 Kč za každý započatý měsíc po celou dobu trvání úvěru, a v případě mimořádné splátky úvěru je bankou účtován poplatek ve výši 2 % z výše splátky úvěru. V případě, že bude klient chtít v úvěrové smlouvě upravit podmínky, bude mu naúčtován poplatek v minimální výši 3 000 Kč.

(Informace dostupné online z:
<https://www.csob.cz/portal/documents/10710/423623/sazebnik-sme-cz.pdf>)

6.5.2 Komerční banka

Komerční banka nabízí pro podnikatele sjednání tzv. Profí úvěr Start, který je určen pro začínající podnikatele na rozjezd podnikání. Úvěr lze sjednat až do výše 1 000 000 Kč s dobou splácení až 5 let při maximální roční úrokové sazbě 9,9 %. Banka garantuje připsání peněz na účet do 2 týdnů od vyplnění dotazníku, který je přístupný na webových stránkách banky. Po vyplnění dotazníku následuje osobní schůzka na pobočce banky, kde jsou doladěny detaily, nebo je možné sjednat úvěr i po telefonu. Na základě předloženého podnikatelského plánu dojde k navržení optimálního podnikatelského úvěru. Úvěr je poskytován jak na materiál, tak i na techniku, prostory či vybavení kanceláře.

Sjednání a vyhodnocení žádosti úvěru je zdarma, za realizaci úvěru je účtován poplatek ve výši 1 000 Kč + 0,6 % a za měsíční správu úvěru zaplatí klient 200 Kč, 300 Kč nebo 600 Kč na základě potřebné výše úvěru. V případě, že bude klient chtít v úvěrové smlouvě upravit podmínky, bude mu naúčtován poplatek ve výši 1 000 Kč + 0,6 %.

(Informace online dostupné z: <https://www.ms-kb.cz/ceny-a-sazby/podnikatele-podniky-a-municipality-v-obsluze-pobocek/#uvery>)

6.5.3 Srovnání ČSOB a Komerční banky

I přes skutečnost, že ČSOB má výrazně vyšší poplatky související s poskytnutím úvěru, a to v celkové výši 21 000 Kč, byl na základě orientačně provedeného průzkumu nabídek bankovních úvěrů, vyhodnocen bankovní úvěr právě od této banky jako nejvýhodnější, a to především z důvodu výrazně nižší nabízené roční úrokové sazby.

Na základě úvěrové kalkulačky na obrázku 8 je možné vidět, že úvěr bude splácen po dobu 43 měsíců v pravidelných měsíčních splátkách ve výši 11 842 Kč včetně úroku. Úvěr bude přeplacen celkem o 59 206 Kč, pokud by byl úvěr sjednán u Komerční banky, došlo by k jeho přeplacení o 86 382 Kč.

První splátka dlouhodobého bankovního úvěru podle splátkového kalendáře, který je přiložen v příloze P I, je stanovena na červen roku 2021 a poslední splátka úvěru je splatná v prosinci roku 2024.

Úvěr bude zajištěn zástavním právem k nemovitosti podnikatelky Bc. Kristýny Hoferkové.

varianta:	<input type="text" value="spočítat měsíční splátku"/>
měsíční splátka:	<input type="text" value="11 842"/> Kč
úroková sazba:	<input type="text" value="6,9"/> % <input type="text" value="ročně"/>
délka úvěru:	<input type="text" value="43"/> <input type="text" value="v měsících"/>
výše úvěru:	<input type="text" value="450000"/> Kč
<input type="button" value="Vynuluj"/>	
navýšení úvěru:	<input type="text" value="59 206"/> Kč

Obrázek 8 Výpočet měsíční splátky u ČSOB (Zdroj: <https://www.finance.cz/>)

7 ODHAD FIXNÍCH A VARIABILNÍCH NÁKLADŮ

V rámci následující kapitoly bude navrženo a propočítáno, jaké společnost předpokládá a v jaké výši odhaduje fixní a variabilní náklady.

7.1 Odhad fixních nákladů

Mezi fixní náklady společnosti patří nájemné prostor ordinace a kanceláře. Měsíční nájemné bylo na základě nájemní smlouvy s obcí stanoveno na 8 470 Kč. Nájemné začne být placeno od dubna roku 2021 a náklady budou vyčísleny včetně zbývajících 9 měsíců do konce prvního kalendářního roku existence společnosti. Nájemné je splatné vždy k 1. dni kalendářního měsíce. Dále byla stanovena vratná kauce, která činí trojnásobek měsíčního nájmu, což je 25 410 Kč.

7.1.1 Mzdy

Ve svých začátcích bude společnost K+M physiotherapy, s. r. o. zaměstnávat 2 kmenové zaměstnance, kterými budou samy jednatelky společnosti. Jednatelka Bc. Martina Polášková bude vykonávat činnost hlavní fyzioterapeutky, masérky a bude poskytovat rovněž služby kineziotapingu. Druhá jednatelka Bc. Kristýna Hoferková bude mít na starost účetnictví, propagaci a reklamu a celkový provozní chod společnosti. Obě jednatelky budou ve společnosti zaměstnány na dohodu o provedení práce (dále jen „DPP“) a mají podepsáno prohlášení k dani. Jednatelky si stanovily do začátku podnikání fixní měsíční čistou mzdu ve výši 10 000 Kč. Mzda jednatelek byla stanovena na základě vzájemné dohody a uvážení osobních potřeb obou jednatelek. Obě jednatelky nemusejí platit nájemné za své soukromé bydlení, neboť ještě bydlí u svých rodičů, a protože obě žijí v obci Topolná, nebudou muset vynakládat peněžní prostředky na dopravu do zaměstnání.

Zvolená výše čisté měsíční mzdy vychází ze zásady opatrnosti, kdy jednatelky nechtějí společnost v jejich začátcích zatěžovat příliš vysokými mzdovými náklady. Fixní mzda v této výši je zatím dohodnuta na dobu 21 měsíců s tím, že pokud bude společnost opravdu dosahovat předpokládaných zisků, dojde k jejímu zvýšení nebo k vyplacení podílů na zisku.

7.1.2 Reklama a propagace

Společnost chce značnou část finančních prostředků investovat do reklamy a propagace. K co nejefektivnější propagaci hodlá využít sílu sociálních sítí, konkrétně Facebooku a Instagramu. Na Facebooku se chce společnost zpočátku propagovat reklamou.

V této souvislosti je nutné vytvořit nejdříve facebookovou stránku, a poté vytvořit samotnou reklamu. Facebookovou stránku povede podnikatelka Kristýna Hoferková, která se bude snažit o vytvoření velmi atraktivní stránky. Do propagace a reklamy na této sociální síti bude měsíčně investováno 605 Kč. Reklama poběží 15 dní v měsíci. V následujícím kalendářním roce společnost nebude propagovat reklamu na Facebooku každý měsíc, ale pouze 5 měsíců během roku, aby se nestala pro uživatele sociální sítě otravnou.

V posledních letech patří mezi nejoblíbenější sociální sítě Instagram. V první řadě je nutné zřídit firemní instagramový profil. Podobně jako je tomu u Facebooku, je i na Instagramu stanovena minimální částka, kterou je nutné vložit do propagace příspěvku. Tato minimální částka je ve výši 30 Kč na den. Příspěvek lze na Instagramu propagovat nejdéle 1 měsíc, poté musí být reklama opět obnovena. Reklama na Instagramu funguje na principu propagování určitého příspěvku na firemním profilu. U daného příspěvku se musí zvolit cíl reklamy, cílový okruh uživatelů a dále denní rozpočet a trvání reklamy. Podnikatelky se rozhodly, že budou příspěvek na Instagramu propagovat 14 dní s denní sazbou 75 Kč. Celková cena za reklamu na Instagramu na 1 měsíc tak vyjde na 1 270,5 Kč. Společnost se rozhodla do konce roku 2021 propagovat příspěvek na Instagramu za stejných podmínek ještě 4krát. V následujícím roce společnost předběžně plánuje propagovat příspěvky za stejných podmínek přibližně 7krát.

V rámci propagace společnosti na sociálních sítích hodlá společnost K+M physiotherapy, s. r. o. oslovit i influencery, kteří by na svých Instagramových profilech udělali společnosti reklamu. K této službě bude jako první oslovena slečna Barbora Miklová, což je česká profesionální tenistka žijící ve Zlíně, která má na svém instagramovém účtu více než 65 000 sledujících. V rámci propagace bude slečně Miklové poskytnuta bezplatná služba, a pokud bude se službou spokojena, dojde k navázání spolupráce. Barbora Miklová si za spolupráci a propagaci společnosti na svém účtu nechá zaplatit celkem 24 200 Kč. Jejich služeb hodlá společnost využít do konce roku 2021 celkem 2krát. V následujícím roce společnost předběžně plánuje se slečnou Miklovou spolupracovat 3krát.

7.1.3 Ostatní náklady a fixní náklady celkem

Cena za elektřinu je stanovena pronajímatelem na měsíční částku 3 630 Kč. Stejně tak tomu je bude i za cenu vody, kdy bude pronajímatel rovněž požadovat měsíčně 3 630 Kč. Celá budova komunitního centra používá pro vytápění prostor zemní plyn, tudíž i prostory ordinace a kanceláře společnosti jsou vytápěny plynem. Cena za plyn je opět stanovena fixní

měsíční částkou ve výši 3 630 Kč. Cena za vodu, elektřinu a plyn bude splatná vždy spolu s nájmem prostor. V případě, že společnosti vznikne přeplatek, pronajímatel jí ho vrátí na začátku následujícího roku, naopak v případě nedoplatku, bude po společnosti pronajímatel danou částku vymáhat.

Předběžné měsíční splátky bankovního úvěru jsou stanoveny dle splátkového kalendáře vyhotoveného bankou, kde je uvedena i měsíční výše úroků. Bankovní úvěr byl v rámci sestavení podnikatelského plánu vyhodnocen pouze přibližně na základě veřejně dostupných informací. Faktická podoba dlouhodobého bankovního úvěru bude známa až po vyhotovení konečného podnikatelského plánu, a samozřejmě po absolvování osobních schůzek s pracovníky jednotlivých bankovních institucí. Přibližná podoba splátkového kalendáře, se kterým je pracováno, je uvedena v příloze I.

Do fixních nákladů společnosti bylo dále zahrnuto i pojištění odpovědnosti, které musí mít společnost uzavřené. Měsíční výše tohoto pojištění byla stanovena na 2 000 Kč. Do konce roku 2021 bude tedy uhrazeno pojištění ve výši 18 000 Kč.

Jednatelky společnosti dále stanovily, že měsíční náklady na nákup kávy, mléka, sušenek, čajů, minerálních vod a dalšího občerstvení, případně poštovního, budou v maximální výši 1 500 Kč.

Tabulka zobrazující celkové předpokládané fixní náklady je zobrazena v kapitole 8.2 Rekapitulace fixních a variabilních nákladů.

7.2 Odhad variabilních nákladů

Do těchto nákladů jsou zahrnuty jednorázové hygienické povlaky na rehabilitační a vyšetřovací lehátko a lehátko masážní, desinfekce na očištění těchto lehátek a všech ostatních rehabilitačních pomůcek, dále podložky na cvičení, tejpky, pracovní oděv, masážní olejčky a rovněž gymnastický míč a odporové gummy.

Tabulka zobrazující celkové předpokládané variabilní náklady je zobrazena v kapitole 8.2 Rekapitulace fixních a variabilních nákladů.

8 FINANČNÍ PLÁN

Finanční plán společnosti K+M physiotherapy, s. r. o. je vytvořen od zahájení podnikatelské činnosti, což bude od 1. 4. 2021 do konce roku 2021 a dále na následující období, tedy na účetní období od 1. 1. 2022 do 31. 12. 2022 a bude složen z rozvahy, výkazu zisku a ztráty a plánovaného výsledku hospodaření.

Než dojde k samotnému zobrazení účetních výkazů, tedy konkrétně rozvahy a výkazu zisku a ztráty, je nutné provést rekapitulaci celkových předpokládaných vstupních výdajů, fixních a variabilních nákladů a odhadovaných tržeb společnosti.

8.1 Rekapitulace vstupních výdajů

Pro zabezpečení správného fungování ordinace je zapotřebí ji mít vybavenou profesionálním, kvalitním a moderním vybavením spojené s poskytováním kvalitních služeb fyzioterapie. Veškeré vybavení, které bude muset společnost před zahájením své podnikatelské činnosti pořídit, je uvedeno v následující tabulce 4.

Tabulka 4 Vybavení ordinace (zdroj: vlastní zpracování)

Položka	Počet kusů	Dodavatel	Cena za kus	Cena celkem
<i>Rehabilitační a vyšetřovací lehátko</i>	1	juventas-shop.cz	25 823 Kč	25 823 Kč
<i>Masážní lehátko</i>	1	medhelp-shop.cz	23 400 Kč	23 400 Kč
<i>Redcord Workstation Professional</i>	1	redcord.cz	79 990 Kč	79 990 Kč
<i>Gymnastický míč</i>	2	e-sportshop.cz	165 Kč	330 Kč
<i>Nášlapná váha</i>	2	szo.cz	14 480 Kč	28 960 Kč
<i>Zrcadlo</i>	1	zrcadla.cz	575 Kč	575 Kč
<i>Tejpovací sada po 6 ks</i>	5	kinesion-tejping.cz	1 740 Kč	10 440 Kč
<i>Odporové gumy</i>	5	medhelp-shop.cz	75 Kč	375 Kč
<i>Psací stůl</i>	1	JYSK s.r.o.	3 000 Kč	3 000 Kč
<i>Kancelářská židle</i>	1	JYSK s.r.o.	1 250 Kč	1 250 Kč
<i>Notebook</i>	1	DATART.cz	12 889 Kč	12 889 Kč
<i>MS Office</i>	1	softwareprovsechny.cz	1 859 Kč	1 859 Kč
<i>Stolní lampička</i>	1	JYSK s.r.o.	400 Kč	400 Kč
<i>Kovová kartotéka</i>	1	jastcz.cz	25 567 Kč	25 567 Kč
<i>Židle pro klienty</i>	2	JYSK s.r.o.	500 Kč	1 000 Kč
<i>Sada obrazů na zeď</i>	1	IKEA.com	1 290 Kč	1 290 Kč
Celkem za vybavení ordinace	-	-	-	217 148 Kč

Následující tabulka 5 zobrazuje nezbytné vybavení kanceláře společnosti, které budou muset podnikatelky taktéž pořídit, pro zabezpečení bezproblémového chodu společnosti i po provozní stránce.

Tabulka 5 Vybavení kanceláře (zdroj: vlastní zpracování)

Položka	Počet kusů	Dodavatel	Cena za kus	Cena celkem
Psací stůl	1	JYSK s.r.o.	3 000 Kč	3 000 Kč
Kancelářská židle	1	JYSK s.r.o.	1 250 Kč	1 250 Kč
Notebook	1	DATART.cz	12 889 Kč	12 889 Kč
Licence MS Office	1	softwareprovsechny.cz	1 859 Kč	1 859 Kč
IS Pohoda Komplet	1	ucetni-systemy.cz	19 336 Kč	19 336 Kč
Stolní lampička	1	JYSK s.r.o.	400 Kč	400 Kč
Židle pro klienty	1	JYSK s.r.o.	500 Kč	500 Kč
Knihovna	2	JYSK s.r.o.	2 150 Kč	4 300 Kč
Otočný regál na šanony	1	wexta.cz	7 996 Kč	7 996 Kč
Rostliny a květiny	5	OBI	35 Kč	175 Kč
Obraz na zeď	1	IKEA.com	699 Kč	699 Kč
Celkem za vybavení kanceláře	-	-	-	52 404 Kč

Pro zajištění komfortu pacientů a klientů i podnikatelek samotných, byla ve společnosti zřízena malá kuchyňka, která musela být před zahájením podnikání vybavena potřebným kuchyňským vybavením. Vybavení kuchyňky zobrazuje následující tabulka 6.

Tabulka 6 Vybavení kuchyňky (zdroj: vlastní zpracování)

Položka	Počet kusů	Dodavatel	Cena za kus	Cena celkem
Tiskárna	1	DATART.cz	4 790 Kč	4 790 Kč
Kávovar	1	DATART.cz	12 999 Kč	12 999 Kč
Rychlovarná konvice	1	DATART.cz	499 Kč	499 Kč
Sada hrnků	1	Orion	399 Kč	399 Kč
Sada lžiček	1	Lidl-shop.cz	129 Kč	129 Kč
Příborník	1	JYSK s.r.o.	1 500 Kč	1 500 Kč
Malá lednice	1	DATART.cz	2 990 Kč	2 990 Kč
Komoda	1	JYSK s.r.o.	700 Kč	700 Kč
Celkem za vybavení kuchyňky	-	-	-	24 006 Kč

Následuje tabulka 7, která zobrazuje celkové předpokládané vstupní výdaje společnosti. Do vstupních výdajů jsou vedle výdajů na vybavení prostor společnosti zahrnuty i provedené stavební úpravy, poplatky za úvěr a založení společnosti. Je zde zahrnuta i vratná kauce, která bude ovšem ve výkazech vykázána na dlouhodobých zálohách.

Tabulka 7 Celkové vstupní výdaje (zdroj: vlastní zpracování)

Výdaj	Částka
Stavební úpravy	42 471 Kč
Vybavení ordinace	217 148 Kč
Vybavení kanceláře	52 404 Kč
Vybavení kuchyňky	24 006 Kč
Kauce	25 410 Kč
Registrace NZZ	3 025 Kč
Poplatky za úvěr	21 000 Kč
Založení s.r.o.	19 239 Kč
Celkem	404 703 Kč

8.2 Rekapitulace fixních a variabilních nákladů

Do fixních nákladů společnosti byl zahrnut nájem prostor, reklama na sociálních sítích, jejichž ocenění je blíže popsáno v kapitole 5.5.2 Reklama a propagace. Dále jsou do fixních nákladů zahrnuty pravidelné měsíční platby za energie, mzdy jednatelek společnosti, pojištění odpovědnosti a dále finanční prostředky na zajištění občerstvení pro klienty a pacienty společnosti.

Fixní náklady jsou vyčísleny měsíčně, dále do konce roku 2021, což jsou náklady za 9 měsíců podnikatelské činnosti společnosti a dále výše fixních nákladů ročně, tedy za 12 měsíců.

Tabulka 8 Fixní náklady (zdroj: vlastní zpracování)

Náklad	Částka měsíčně	Částka do konce r. 2021	Částka ročně
<i>Nájem</i>	8 470 Kč	50 820 Kč	101 640 Kč
<i>Reklama a propagace na Facebooku</i>	605 Kč	3 630 Kč	3 025 Kč
<i>Reklama a propagace na Instagramu</i>	1 270 Kč	5 082 Kč	8 894 Kč
<i>Reklama a propagace Barborou Miklovou</i>	24 200 Kč	48 400 Kč	72 600 Kč
<i>Voda</i>	3 630 Kč	21 780 Kč	43 560 Kč
<i>Elektřina</i>	3 630 Kč	21 780 Kč	43 560 Kč
<i>Plyn</i>	3 630 Kč	21 780 Kč	43 560 Kč
<i>Mzdy jednatelů</i>	10 000 Kč	60 000 Kč	120 000 Kč
	10 000 Kč	60 000 Kč	120 000 Kč
<i>Úroky z úvěru</i>	2 588 Kč	14 721 Kč	23 456 Kč
<i>Pojištění odpovědnosti</i>	2 000 Kč	12 000 Kč	24 000 Kč
<i>Občerstvení</i>	1 500 Kč	9 000 Kč	18 000 Kč
Celkem	-	328 991 Kč	622 296 Kč

Cena variabilních nákladů byla stanovena na základě odhadu aritmetickým průměrem podle odhadovaného denního počtu pacientů a předpokládané spotřeby jednotlivých nákladových položek.

Je odhadováno, že by ordinaci mohlo denně navštívit v průměru 12 pacientů, tento odhad byl stanoven na základě pracovních zkušeností Bc. Martinou Poláškovou.

Cena 10 ks jednorázových hygienických povlaků na lehátko stojí 367 Kč, cena za 1 povlak tak činí 36,7 Kč, denně je předpokládáno, že ordinaci navštíví 12 pacientů, cena za jednotku je tak ve výši 3,06 Kč.

Tabulka 9 Variabilní náklady (zdroj: vlastní zpracování)

Náklad	Cena za jednotku
<i>Jednorázové hygienické povlaky na lehátko</i>	3,06 Kč
<i>Dezinfekce</i>	5,53 Kč
<i>Podložky na cvičení</i>	20,75 Kč
<i>Tejpy</i>	24,17 Kč
<i>Gymnastický míč</i>	13,75 Kč
<i>Odporové gumy</i>	6,25 Kč
<i>Pracovní oděvy</i>	7,78 Kč
<i>Masážní oleje</i>	18,25 Kč
Celkové variabilní náklady	99,53 Kč

8.3 Odhad tržeb

Společnost očekává, že ordinaci denně navštíví v průměru 12 pacientů. Je předpokládáno, že společnost budou více navštěvovat pacienti s vystaveným platným předpisem FT 06 od praktických lékařů, odhadem asi 8 takových pacientů denně a zbývající 4 pacienti si budou poskytovanou terapii hradit sami. Poskytnutá zdravotní péče je se smluvní ZP uhrazena na základě bodového systému.

Učinit odhad předpokládaného zisku bodů za poskytnutí zdravotní péče je poměrně velmi obtížné, protože bodový zisk se samozřejmě liší diagnózou pacienta a délkou samotné rehabilitace. Jednotlivé výkony pro obor fyzioterapie, a mnohé další obory, včetně bodových hodnot, jsou dány vyhláškou č. 472/2009 Sb. kapitola 902 – fyzioterapeut, která je celá uvedena v Příloze P II.

Pro lepší stanovení odhadu předpokládaného zisku bodů, byly stanoveny 4 modelové situace, které se v praxi fyzioterapie vyskytují nejvíce. Na základě modelových situací je uvedeno, jak jsou body za jednotlivé výkony udělovány a jaký přináší ordinaci, po přepočtu na peníze, zisk. Za jednotlivé návštěvy pacientů v ordinaci plyne společnosti rozdílný zisk bodů, který je ovlivněn rozdílnou kombinací léčebných procedur a celkovou délkou terapie. Proto došlo na základě modelových situací k orientačnímu vyčíslení, kolik v průměru přinese společnosti bodový zisk 1 návštěva pacienta a na základě této zjištěné hodnoty byl následně vypočítán finanční příjem.

První modelová situace byla vytvořena na pacienta, který se léčí po plastice vazů v kolenu. Jeho rehabilitační plán vyžaduje celkem 8 návštěv ordinace, kdy mu bude fyzioterapeutkou

poskytována potřebná profesionální zdravotní péče. V následujících tabulkách 10 a 11 jsou zapsány jednotlivé procedury, které pacientovi musí být poskytnuty, včetně jejich bodového ohodnocení za všech 8 návštěv. Celkový bodový zisk z 8 návštěv byl vyčíslen v celkové výši 4 437 bodů, které když se vydělí 8 návštěvami, vyjde průměrný počet bodů na jednu návštěvu pacienta, což je 555 bodů. Stejným způsobem bylo postupováno i u modelových situací 2, 3 a 4, které jsou zobrazeny v tabulkách 10 a 11.

Tabulka 10 Modelové situace 1 a 2 (zdroj: vlastní zpracování)

Modelová situace 1: Pacient po plastice vazů v kolenu, celkem 8 návštěv			Modelová situace 2: Rehabilitace ramenního kloubu, celkem 6 návštěv		
Návštěva	Kód procedury	Bodové hodnoty za výkon	Návštěva	Kód procedury	Bodové hodnoty za výkon
1.	21001	249	1.	21001	249
	21413	33		21413	33
	21415	116		21415	116
	21221	349		21221	349
	21113	20		21113	20
2.	21413	33	2.	21413	33
	21415	116		21415	116
	21221	349		21221	349
	21113	20		21113	20
3.	21413	33	3.	21413	33
	21415	116		21415	116
	21221	349		21221	349
	21113	20		21113	20
4.	21413	33	4.	21413	33
	21415	116		21415	116
	21221	349		21221	349
	21113	20		21113	20
5.	21413	33	5.	21413	33
	21415	116		21415	116
	21221	349		21221	349
	21113	20		21113	20
6.	21413	33	6.	21003	44
	21415	116		21415	116
	21221	349		21413	33
	21113	20		21221	349
7.	21413	33		21113	20
	21415	116			
	21221	349			
	21113	20			
8.	21003	44			
	21415	116			
	21413	33			
	21221	349			
	21113	20			
Celkem bodů		4 437	Celkem bodů		3 401
Průměrný počet bodů		555	Průměrný počet bodů		567

Tabulka 11 Modelové situace 3 a 4 (zdroj: vlastní zpracování)

Modelová situace 3: Pacient po totální endoprotéze kyčelního kloubu, celkem 8 návštěv			Modelová situace 4: Pacient s chronickými bolestmi zad, celkem 7 návštěv		
Návštěva	Kód procedury	Bodové hodnoty za výkon	Návštěva	Kód procedury	Bodové hodnoty za výkon
1.	21001	249	1.	21001	249
	21413	33		21415	116
	21221	349		21412	
2.	21413	33	2.	21221	349
	21221	349		21415	116
3.	21413	33	3.	21413	33
	21221	349		21221	349
4.	21413	33	4.	21415	116
	21221	349		21413	33
5.	21413	33	5.	21221	349
	21221	349		21415	116
6.	21413	33	6.	21413	33
	21221	349		21221	349
7.	21413	33	7.	21415	116
	21221	349		21413	33
8.	21003	44	8.	21221	349
	21413	33		21003	44
	21221	349		21415	116
Celkem bodů		3 349	Celkem bodů		3 248
Průměrný počet bodů		419	Průměrný počet bodů		464

Následující tabulka 12 uvádí výsledky z výpočtu, který je uveden na obrázku 9. V tabulce jsou uvedeny průměrné počty bodů za jednotlivé návštěvy pacientů z modelových situací 1 až 4 a je zde vypočítán jejich celkový průměr, který je ve výši 392 bodů. Tyto body, musí být vynásobeny 0,83 Kč, čímž se získá jejich přepočten na peníze. Hodnota 0,83 Kč za bod pro obor fyzioterapie, je dána vyhláškou č. 471/2009 Sb. Celkový zisk z návštěvy jednoho pacienta byl tak na základě odhadu stanoven na 501 Kč.

Tabulka 12 Průměrný počet bodů za jednu návštěvu (zdroj: vlastní zpracování)

Pacient 1	555
Pacient 2	567
Pacient 3	419
Pacient 4	464
Celkem bodů za návštěvy pacientů	2 004
Průměrný počet bodů za 1 návštěvu	501
Průměrný bodový zisk za návštěvu	416 Kč

Tabulka 12 zobrazuje odhadovaný výnos, který bude ordinaci přinášet pacient za jednu návštěvu, který ovšem ordinaci navštíví na základě platného předpisu FT 06, který mu byl vystaven praktickým lékařem či lékařkou. Jak již bylo uvedeno výše, ordinace předpokládá, že těchto pacientů by denně mohlo přijít 8.

Podnikatelky dále předpokládají, že 4 pacienti denně budou samoplátci, kteří si budou služby hradit v hotovosti na základě stanoveného ceníku, který je zobrazen na obrázku 7. Tyto pacienty je vhodné rozdělit na ty, kteří chtějí masérské služby a na ty, kteří chtějí služby fyzioterapeutické. Při takové úvaze tedy podnikatelky dále předpokládají, že 3 klienti budou chtít masérské služby a jeden klient bude chtít fyzioterapii. U fyzioterapie musí každý samoplátce podstoupit vstupní kineziologický rozbor v ceně 430 Kč a dále mu je poskytnuta další fyzioterapeutická služba v hodnotě 380 Kč, denní příjem za pacienta samoplátce je tedy odhadován ve výši 810 Kč. V oblasti rehabilitačních masáží je poskytována odborná reflexní masáž v hodnotě 480 Kč. Průměrný denní příjem za tuto skupinu pacientů tak činí 563 Kč. Příjem z těchto nabízených služeb je počítán pouze jako kombinace nejčastěji poskytovaných služeb v praxi.

V následující tabulce 13 jsou uvedeny 3 možné varianty návštěvnosti ordinace, a jaké finanční příjmy z jednotlivých variant plynou. Jde o variantu pesimistickou, realistickou a optimistickou. Při provádění výpočtů bylo pracováno s průměrným počtem pracovních dnů v kalendářním měsíci, který je 21 pracovních dní. V optimistické variantě je počítáno s denní návštěvností 14 pacientů, z čehož 3 jsou samoplátci a zbytek má vystavený platný předpis od lékaře. V realistické variantě je počítáno, že ordinaci navštíví 12 pacientů denně, ze kterých budou 4 samoplátci. Pesimistická varianta počítá s denním počtem pacientů 10, ze kterých je 6, co mají vystavený platný předpis od lékaře.

Ve všech zmíněných variantách je proveden výpočet předpokládaného příjmu od pacientů, kterým je terapie hrazena ZP, a rovněž předpokládaný příjem pacientů a klientů, kteří si za služby platí v hotovosti. ZP posílají peníze vždy následující kalendářní měsíc.

V dalších propočtech diplomové práce je pracováno s realistickou variantou.

Tabulka 13 Odhadované měsíční výnosy společnosti za poskytování služeb (zdroj: vlastní zpracování)

	Varianty		
	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Počet návštěv denně	10	12	14
Z toho:	-	-	-
<i>pacienti s předpisem</i>	6	8	11
<i>samoplátcí</i>	4	4	3
Průměrný příjem od ZP za 1 návštěvu	501 Kč	501 Kč	501 Kč
Celkový příjem od ZP za den	3 006 Kč	4 008 Kč	5 511 Kč
Celkový příjem od ZP za 21 pracovních dní	63 126 Kč	84 168 Kč	115 731 Kč
Průměrný příjem od samoplátců za 1 návštěvu	563 Kč	563 Kč	563 Kč
Celkový příjem od samoplátců za den	2 252 Kč	2 252 Kč	1 689 Kč
Celkový příjem od samoplátců za 21 pracovních dní	47 292 Kč	47 292 Kč	35 469 Kč
Celkem příjem za 21 pracovních dní	110 418 Kč	131 460 Kč	151 200 Kč

8.4 Porovnání tržeb a nákladů od 1. 4. 2021 do 31. 12. 2021

V tabulce 14 jsou uvedeny variabilní náklady a tržby společnosti za 9 měsíců provozu společnosti. Předpokládané variabilní náklady společnosti jsou odhadovány měsíčně na 5 684,6 Kč. Variabilní náklady byly vyčísleny na základě předpokládané spotřeby hygienických potřeb, dezinfekce, používání cvičebních pomůcek a jednorázových potahů na lehátko. Fixní náklady společnosti byly měsíčně vyčísleny na 69 523 Kč včetně mzdových nákladů a úroků z bankovního úvěru. Měsíční příjem společnosti K+M physiotherapy, s. r. o. byl na základě realistické varianty odhadnut na 131 460 Kč.

Tabulka 14 Porovnání tržeb a nákladů roku 2021 (zdroj: vlastní zpracování)

	Částka měsíčně	Částka do konce roku 2021
Tržby	131 460 Kč	1 183 140 Kč
Variabilní náklady	5 684 Kč	51 161 Kč
Fixní náklady	69 523 Kč	461 652 Kč
Celkové vstupní výdaje	-	379 293 Kč
Hospodářský výsledek	56 253 Kč	291 033 Kč

Odhadovaný zisk společnosti K+M physiotherapy, s. r. o. za prvních 9 měsíců svého působení na trhu činí po odečtení všech nákladů a výdajů 291 033 Kč před zdaněním.

8.5 Zahajovací rozvaha

Zahajovací rozvaha bude sestavena k okamžiku vzniku společnosti a jejímu zapsání do OR, k tomuto datu dojde k upsání základního kapitálu společnosti, který bude evidován na pasivním účtu 411 – Základní kapitál ve výši 50 000 Kč.

Aktiva společnosti budou tvořena vkladem peněžní hotovosti podnikatelek na podnikatelský bankovní účet vedený u ČSOB ve výši 50 000 Kč.

Tabulka 15 Zahajovací rozvaha (zdroj: vlastní zpracování)

Aktiva		Pasiva	
221	50 000 Kč	411	50 000 Kč
Σ	50 000 Kč	Σ	50 000 Kč

Dlouhodobý bankovní úvěr není v zahajovací rozvaze zobrazen, protože zahajovací rozvaha se sestavuje ke dni vzniku účetní jednotky a v této době ještě bankovní úvěr, na základě časové analýzy, která je popsána v kapitole, nebyl společnosti poskytnut.

8.5.1 Půjčka společníků společnosti

Podnikatelky se v polovině dubna roku 2021 rozhodly do společnosti vložit 350 000 Kč formou bezúročné půjčky, aby měla společnost dostatek finančních prostředků na zabezpečení svého bezproblémového chodu. Smlouva o poskytnutí bezúročné půjčky od společníků společnosti je přiložena v Příloze III. Jedná se o dlouhodobou půjčku, která má nastavenou splatnost v podobě jednorázové platby, která bude splatná v roce 2023.

8.6 Rozvaha k 31. 12. 2021

Na konci roku 2021 jsou aktiva společnosti tvořena především oběžným majetkem. Oběžná aktiva jsou tvořena penězi na bankovním účtu a v pokladně.

Na bankovní účet budou společnosti posílány peníze od ZP za proplacené služby. Do konce roku 2021 je na základě realistické varianty předpokládáno, že bude na účet, za poskytované služby připsáno od ZP celkem 673 344 Kč. Dále je zůstatek na bankovním účtu tvořen počátečním vkladem na bankovní účet ve výši 50 000 Kč, půjčkou od společníka ve výši 350 000 Kč a bankovním úvěrem ve výši 450 000 Kč. Z bankovního účtu budou hrazeny celkové vstupní výdaje v předpokládané výši 404 703 Kč, dále mzdy jednatelů společnosti, energie, nájemné, reklama a propagace, variabilní náklady, splátky úvěru, pojištění odpovědnosti, náklady na reprezentaci a úroky z úvěru. V následující tabulce 16 jsou pro přehlednost zobrazeny přírůstky a úbytky na účtu 221 – Bankovní účet za rok 2021.

Tabulka 16 Přírůstky a úbytky na bankovním účtu v roce 2021 (zdroj: vlastní zpracování)

221 - Bankovní účet			
Přírůstky		Úbytky	
PS	50 000 Kč	Celkové vstupní výdaje	404 703 Kč
Půjčka společníků	350 000 Kč	Nájemné, reklama a propagace a energie	233 167 Kč
Úvěr od ČSOB	450 000 Kč	Mzdové náklady	160 000 Kč
Tržby od ZP 4-11/2021	673 344 Kč	Splátky úvěru	65 910 Kč
		Úroky z úvěru	16 985 Kč
		Variabilní náklady	51 161 Kč
		Pojištění	18 000 Kč
		Náklady na reprezentaci	13 500 Kč
Přírůstky celkem	1 523 344 Kč	Úbytky celkem	963 426 Kč
Konečný stav k 31.12.2021		559 918 Kč	

Peníze od ZP jsou vypláceny zpětně, proto musel být vytvořen aktivní účet časového rozlišení, kde jsou vyčísleny tržby od ZP za měsíc prosinec.

Peníze v pokladně tvoří tržby za služby, které jsou společnosti placeny od samoplátců a je předpokládáno, že za 9 měsíců působení bude v hotovosti společnosti zapláceno 425 628 Kč. Dále je v aktivech společnosti zahrnuta vratná kauce ve výši tří měsíčních nájmů, tj. ve výši 25 410 Kč.

Pasiva společnosti jsou tvořena základním kapitálem ve výši 50 000 Kč, dále je na závazkovém účtu zachycena bezúročná půjčka od společníka ve výši 350 000 Kč. Dále jsou v pasivech společnosti zahrnuty závazky vůči zaměstnancům, což představuje mzdy jednatelek společnosti za měsíc prosinec, které budou vyplaceny v lednu 2022. Do pasiv společnosti rovněž patří poskytnutý bankovní úvěr od ČSOB. Splácení úvěru začne v červnu roku 2021. Na základě splátkového kalendáře, který je zobrazen v příloze P I, bude v roce 2021 splaceno 65 910 Kč a budou splaceny úroky ve výši 16 985 Kč.

Dále je v pasivech zahrnut předpokládaný zisk společnosti za rok 2021. Zisk společnosti činí 235 743 Kč po zdanění.

Na následujícím obrázku 9 je zobrazena rozvaha společnosti k 31. 12. 2021.

AKTIVA		Běžné účetní období			Minulé úč. období	
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4	
	AKTIVA CELKEM	1	1 095	0	1 095	0
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2	0	0	0	0
B.	Stálá aktiva	3	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	37	1 011	0	1 011	0
D.	Časové rozlišení aktiv	78	84	0	84	0

PASIVA		Běžné účetní období			Minulé úč. období
		období 5			období 6
	PASIVA CELKEM	82	1 095		0
A.	Vlastní kapitál	83	286		0
B. + C.	Cizí zdroje	105	809		0
B.	Rezervy	106	0		0
C.	Závazky	111	809		0
D.	Časové rozlišení pasiv	148	0		0

Sestaveno dne:	Podpis odpovědné osoby (statutární orgán):	Podpis osoby odpovědné za sestavení (sestavil):
----------------	--	---

Obrázek 9 Rozvaha k 31. 12. 2021 (zdroj: vlastní zpracování)

Řádek rozvahy č. 37 je tvořen koncovým stavem peněžních prostředků na bankovním účtu k 31. 12. 2021, tj. 559 917 Kč, dále konečným stavem peněžních prostředků v pokladně společnosti ve výši 425 628 Kč a vratnou kaucí ve výši tří měsíčních nájmu, tj. 25 410 Kč.

Řádek rozvahy č. 84 představuje časové rozlišení aktivní, na kterém je evidována tržba od ZP za měsíc prosinec ve výši 84 168 Kč.

Řádek č. 83 je tvořen základním kapitálem společnosti ve výši 50 000 Kč a předpokládaným ziskem společnosti za rok 2021 ve výši 235 743 Kč.

Řádek č. 111 je tvořen nesplicenou částí dlouhodobého bankovního úvěru ve výši 384 090 Kč, dále závazkem vůči společníkům za poskytnutou bezúročnou půjčku ve výši 350 000 Kč, závazky vůči zaměstnancům ve výši 20 000 Kč, které představují mzdu jednatelek společnosti za měsíc prosinec 2021 a dále daň ze zisku ve výši 55 290 Kč.

8.7 Výkaz zisku a ztráty k 31. 12. 2021

Na základě realistické varianty jsou předpokládány tržby společnosti za prvních 9 měsíců provozu odhadovány na 1 183 140 Kč. Výnosy společnosti jsou tvořeny tržbami za poskytované služby.

Značnou nákladovou položku představují vstupní výdaje, do kterých bylo zahrnuto veškeré vybavení ordinace, kanceláře a kuchyňky společnosti a poplatky za registraci NZZ, poplatky za vyřízení úvěru a notářské poplatky za založení společnosti. Veškeré vybavení bylo zahrnuto rovnou do nákladů, protože na základě daňové reformy ze začátku roku 2021 došlo ke zvýšení hranice, pro zařazení položek do majetku společnosti. Tyto vstupní výdaje, včetně drobných stavebních úprav, jsou odhadovány na 404 703 Kč.

Náklady společnosti jsou tvořeny pojištěním odpovědnosti, úroky z úvěru, mzdovými náklady, výdaji na reklamu a propagaci, náklady na reprezentaci, náklady na energie a splátky úvěru.

Následující tabulka 17 zobrazuje zkrácenou verzi výkazu zisku a ztráty společnosti k 31. 12. 2021. Oficiální verze výkazu, která bude odevzdána na finanční úřad je dána v příloze P IV: Výkaz zisku a ztráty k 31. 12. 2021.

Tabulka 17 Výkaz zisku a ztráty k 31. 12. 2021 (zdroj: vlastní zpracování)

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ke dni 31. prosince 2021 (v celých tisících Kč)			Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
1.	Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	1	1 183	0
A	Výkonná spotřeba	3	634	0
2.	Spotřeba materiálu a energie	5	443	0
3.	Služby	6	191	0
D	Osobní náklady	9	180	0
1.	Mzdové náklady	10	180	0
F	Ostatní provozní náklady	24	40	0
3.	Daně a poplatky	27	22	0
5.	Jiné provozní náklady	29	18	0
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	329	0
J	Nákladové úroky a podobné náklady	43	17	0
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	17	0
K	Ostatní finanční náklady	47	21	0
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-38	0
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	49	291	0
L	Daň z příjmů	50	55	0
1.	Daň z příjmů splatná	51	55	0
**	Výsledek hospodaření po zdanění	53	236	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	236	0
*	Čistý obrat za účetní období	56	1 183	0

Řádek č. 1 výkazu zisku a ztráty je tvořen předpokládanými tržbami společnosti za poskytované služby. Pro rok 2021 jsou tržby odhadovány v celkové výši 1 183 140 Kč.

Řádek č. 3 Výkonná spotřeba je tvořen součtem řádků 5 a 6. Řádek 5 je tvořen součtem výdajů za vybavení ordinace ve výši 217 148 Kč, za vybavení kanceláře ve výši 52 404 Kč a za vybavení kuchyňky ve výši 24 006 Kč, dále předpokládanými variabilními náklady za rok 2021 ve výši 51 161 Kč a dále náklady na vodu, plyn a elektřinu za rok 2021 v celkové výši 98 010 Kč. Řádek 6 výkazu zisku a ztráty je tvořen součtem měsíčních nájmu do konce roku 2021 ve výši 76 230 Kč, dále reklamou a propagací na Facebooku ve výši 5 445 Kč, Instagramu v částce 5 082 Kč a od slečny Barbory Miklové ve výši 48 400 Kč. Dále jsou

v rámci tohoto řádku zahrnuty i náklady na reprezentaci, tj. občerstvení v celkové výši 13 500 Kč a drobné stavební úpravy prostor ve výši 42 471 Kč.

Řádek č. 10 je tvořen mzdovými náklady za rok 2021 v celkové výši 180 000 Kč.

Řádek č. 24 je opět součtovým řádkem, jehož součet je dán řádky 27 a 29. Řádek č. 27 je tvořen součtem poplatku za vyřízení registrace NZZ ve výši 3 025 Kč a poplatkem pro notáře za založení společnosti ve výši 19 239 Kč. Řádek č. 29 výkazu zisku a ztráty je pak tvořen pojištěním odpovědnosti za rok 2021 v celkové výši 18 000 Kč.

Řádek č. 45 je tvořen splacenými úroky z úvěru v celkové výši 16 985 Kč.

Na řádku č. 47 je zachycen poplatek za vyřízení a sjednání dlouhodobého bankovního úvěru ve výši 21 000 Kč.

A na řádku č. 51 je zachycena daň ze zisku v celkové výši 55 290 Kč.

8.8 Plánované CASH FLOW za rok 2021

V roce 2021 je plánované cash flow sestaveno pro každé čtvrtletí.

V následující tabulce 18 je vypočítáno cash flow pro II. čtvrtletí roku 2021, tedy pro měsíce duben až červen 2021. Stav bankovního účtu je v tomto čtvrtletí tvořen počátečním vkladem ve výši 50 000 Kč, dále byl na bankovní účet připsán bankovní úvěr od ČSOB v celkové výši 450 000 Kč a bezúročná půjčka od společníka v celkové výši 350 000 Kč. Dále byly v průběhu od dubna do června 2021 na bankovní účet připsány tržby za poskytované služby od ZP ve výši 168 336 Kč. Tržby od ZP jsou v tomto čtvrtletí připsány na bankovní účet pouze za měsíc duben a květen, protože červnová platba bude od ZP vyplacena až v měsíci červenci.

Stav v pokladně je tvořen platbami pacientů v hotovosti za poskytované služby. Zde je předpokládáno, že za měsíc duben až červen, bude do pokladny z těchto plateb vloženo celkem 141 876 Kč.

Z bankovního účtu společnosti byly v průběhu tohoto čtvrtletí uhrazeny celkové vstupní výdaje ve výši 404 703 Kč. Tyto výdaje jsou tvořeny výdaji na vybavení ordinace, kanceláře a kuchyňky, dále drobné stavební úpravy prostor, vratná kauce, registrace NZZ, poplatky za sjednání bankovního úvěru a platba notáři za zapsání společnosti do OR.

Dále bylo z bankovního účtu placeno nájemné společnosti za měsíce duben až červen, protože nájemné je splatné vždy k prvními dni daného měsíce, dále energie, které jsou

placeny v zálohách společně s nájmem prostor. Dále byly z bankovního účtu hrazeny předpokládané variabilní náklady. Banka si z bankovního účtu strhla splátku úvěru včetně úroků za měsíc červen, protože dle splátkového kalendáře, který je přiložený v příloze P I, začíná společnost splácet dlouhodobý bankovní úvěr od června 2021. Od peněžních prostředků na bankovním účtu bylo dále odečteno pojištění odpovědnosti, které je splatné vždy na začátku daného měsíce, za toto čtvrtletí bylo pojištění odpovědnosti v celkové výši 6 000 Kč. V tomto čtvrtletí byly z bankovního účtu uhrazeny také mzdové náklady za měsíc duben a květen, za měsíc červen budou mzdy vyplaceny v červenci. Z bankovního účtu byla hrazena reklama na Facebooku, Instagramu a rovněž reklama a propagace od slečny Barbory Miklové.

Plánované cash flow, po odečtení veškerých nákladů a vstupních výdajů od předpokládaných peněžních prostředků na bankovním účtu a pokladně, vychází 589 476 Kč.

Tabulka 18 Plánované CASH FLOW za II. čtvrtletí roku 2021 (zdroj: vlastní zpracování)

Plánované CASH FLOW za duben až červen 2021	
221 - Bankovní účet	1 018 336 Kč
Počáteční stav bankovního účtu	50 000 Kč
Úvěr od ČSOB	450 000 Kč
Půjčka společníka	350 000 Kč
Tržby Od ZP za 4-5/2021	168 336 Kč
211 - Pokladna	141 876 Kč
Tržby v hotovosti 4-6/2021	141 876 Kč
Náklady hrazeny z bankovního účtu	570 736 Kč
Celkové vstupní výdaje	404 703 Kč
Nájem za 4-6/2021	25 410 Kč
Mzdy za 4-5/2021	40 000 Kč
Náklady na reprezentaci 4-6/2021	4 500 Kč
Energie 4-6/2021	32 670 Kč
Variabilní náklady 4-6/2021	17 054 Kč
Reklama na Facebooku	1 815 Kč
Reklama na Instagramu	2 541 Kč
Reklama Barbora Miklová	24 200 Kč
Splátky úvěru 6/2021	9 255 Kč
Úroky z úvěru 6/2021	2 588 Kč
Pojištění odpovědnosti 4-6/2021	6 000 Kč
Plánované CASH FLOW za II. čtvrtletí 2021	589 476 Kč

V následující tabulce 19 je vypočítáno cash flow pro III. čtvrtletí roku 2021, tedy za měsíce červenec až září 2021.

Stav bankovního účtu je v tomto čtvrtletí tvořen tržbami za poskytované služby od ZP ve výši 252 504 Kč. Tržby od ZP jsou v tomto čtvrtletí připsány na bankovní účet za měsíc červen, červenec a srpen, tržba od ZP za měsíc září bude vyplacena opět až v následujícím měsíci, tedy v říjnu a bude tak zahrnuta až do cash flow pro následující čtvrtletí. Stav v pokladně je tvořen platbami pacientů v hotovosti za poskytované služby. Je předpokládáno, že za toto čtvrtletí, bude do pokladny z těchto plateb vloženo celkem 141 876 Kč.

Stejně, jako tomu bylo v minulém čtvrtletí, bude z bankovního účtu placeno nájemné společnosti za měsíce červenec až září v celkové výši 25 410 Kč a energie v celkové výši 32 670 Kč. Dále byly z bankovního účtu hrazeny předpokládané variabilní náklady. Banka si z bankovního účtu strhla splátku úvěru včetně úroků za měsíc červenec až září 2021. Od peněžních prostředků na bankovním účtu bylo dále odečteno pojištění odpovědnosti v celkové výši 6 000 Kč. V tomto čtvrtletí byly z bankovního účtu uhrazeny také mzdové náklady za měsíc červen, červenec a srpen. Z bankovního účtu byla hrazena reklama na Facebooku, Instagramu a rovněž reklama a propagace od slečny Barbory Miklové.

Po odečtení veškerých nákladů od předpokládaných peněžních prostředků na bankovním účtu a pokladně a od navedeného stavu cash flow za předcházející čtvrtletí, vychází plánované cash flow 774 140 Kč.

Tabulka 19 Plánované CASH FLOW za III. čtvrtletí roku 2021 (zdroj: vlastní zpracování)

Plánované CASH FLOW za červenec až září 2021	
Počáteční stav CASH FLOW	589 476 Kč
221 - Bankovní účet	252 504 Kč
Tržby od ZP za 6-8/2021	252 504 Kč
211 - Pokladna	141 876 Kč
Tržby v hotovosti 7-9/2021	141 876 Kč
Náklady hrazeny z bankovního účtu	209 716 Kč
Nájem za 7-9/2021	25 410 Kč
Mzdy za 6-8/2021	60 000 Kč
Náklady na reprezentaci 7-9/2021	4 500 Kč
Variabilní náklady 7-9/2021	17 054 Kč
Reklama na Facebooku	1 815 Kč
Reklama na Instagramu	2 541 Kč
Reklama Barbora Miklová	24 200 Kč
Energie 7-9/2021	32 670 Kč
Splátky úvěru 7-9/2021	28 084 Kč
Úroky z úvěru 7-9/2021	7 442 Kč
Pojištění odpovědnosti 7-9/2021	6 000 Kč
Plánované CASH FLOW za III. čtvrtletí 2021	774 140 Kč

V následující tabulce 20 je vypočítáno cash flow pro IV. čtvrtletí roku 2021, tedy za měsíce říjen až prosinec roku 2021.

Stav bankovního účtu je v tomto čtvrtletí opět tvořen tržbami za poskytované služby od ZP ve výši 252 504 Kč. Tržby od ZP jsou v tomto čtvrtletí připsány na bankovní účet za měsíc září, říjen a listopad, tržba od ZP za měsíc prosinec bude vyplacena opět až v následujícím měsíci, tedy v lednu roku 2022. Stav v pokladně je tvořen platbami pacientů v hotovosti za poskytované služby v předpokládané výši 141 876 Kč.

Stejně, jako tomu bylo v minulém čtvrtletí, bude z bankovního účtu placeno nájemné společnosti za měsíce říjen až prosinec v celkové výši 25 410 Kč a energie v celkové výši 32 670 Kč. Dále byly z bankovního účtu hrazeny předpokládané variabilní náklady a náklady na reprezentaci. Banka si z bankovního účtu strhla splátku úvěru včetně úroků za měsíc říjen až prosinec 2021. Od peněžních prostředků na bankovním účtu bylo dále odečteno pojištění odpovědnosti v celkové výši 6 000 Kč. V tomto čtvrtletí byly z bankovního účtu uhrazeny také mzdové náklady za měsíc červen, červenec a srpen. Z bankovního účtu byla hrazena reklama na Facebooku v celkové výši 1 815 Kč. Propagace

a reklama od slečny Barbory Miklové a reklama na sociální síti Instagram, nebyla v tomto čtvrtletí uhrazena, neboť nedošlo k jejich využití.

Po odečtení veškerých nákladů od předpokládaných peněžních prostředků na bankovním účtu a v pokladně a od navedeného stavu cash flow za předcházející čtvrtletí, vychází plánované cash flow 985 545 Kč.

Tabulka 20 Plánované CASH FLOW za IV. čtvrtletí roku 2021 (zdroj: vlastní zpracování)

Plánované CASH FLOW za říjen až prosinec 2021	
Počáteční stav CASH FLOW	774 140 Kč
221 - Bankovní účet	252 504 Kč
Tržby od ZP za 9-11/2021	252 504 Kč
211 - Pokladna	141 876 Kč
Tržby v hotovosti 10-12/2021	141 876 Kč
Náklady hrazeny z bankovního účtu	182 975 Kč
Nájem za 10-12/2021	25 410 Kč
Mzdy za 9-11/2021	60 000 Kč
Náklady na reprezentaci 10-12/2021	4 500 Kč
Variabilní náklady 10-12/2021	17 054 Kč
Reklama na Facebooku	1 815 Kč
Reklama na Instagramu	- Kč
Reklama Barbora Miklová	- Kč
Energie 10-12/2021	32 670 Kč
Splátky úvěru 10-12/2021	28 571 Kč
Úroky z úvěru 10-12/2021	6 955 Kč
Pojištění odpovědnosti 10-12/2021	6 000 Kč
Plánované CASH FLOW za IV. čtvrtletí 2021	985 545 Kč

8.9 Porovnání tržeb a nákladů za rok 2022

V tabulce 21 jsou uvedeny variabilní náklady a tržby společnosti za provoz společnosti za celý rok 2022. Předpokládané variabilní náklady společnosti jsou odhadovány měsíčně na 5 680 Kč. Variabilní náklady byly vyčísleny na základě předpokládané spotřeby hygienických potřeb, dezinfekce, používání cvičebních pomůcek a jednorázových potahů na lehátko. Fixní náklady společnosti byly za celý rok vyčísleny na 621 610 Kč. Roční příjem společnosti K+M physiotherapy, s. r. o. byl na základě realistické varianty odhadnut na 1 577 520 Kč.

Tabulka 21 Porovnání tržeb a nákladů za rok 2022 (zdroj vlastní zpracování)

	Částka měsíčně	Částka do konce roku 2022
Tržby	131 460 Kč	1 577 520 Kč
Variabilní náklady	5 684 Kč	68 215 Kč
Fixní náklady	69 523 Kč	621 612 Kč
Hospodářský výsledek	56 254 Kč	887 693 Kč

Odhadovaný zisk společnosti K+M physiotherapy, s. r. o. za celý rok 2022 činí po odečtení všech nákladů 887 693 Kč před zdaněním.

8.10 Rozvaha k 31. 12. 2022

Během roku 2022 nemá společnost v plánu provádět žádné rozsáhlé investice, ale chce se zaměřit na vybudování stabilního příjmu, snížit zadluženost společnosti a vybudovat si stálou a silnou základnu pacientů a klientů.

Na konci roku 2022 jsou aktiva společnosti opět tvořena především oběžným majetkem. Oběžná aktiva jsou tvořena penězi na bankovním účtu a v pokladně.

Od peněžních prostředků na bankovním účtu byly odečteny veškeré náklady, které společnost během roku 2022 musela uhradit. V následující tabulce 22 jsou pro přehlednost zobrazeny přírůstky a úbytky na účtu 221 – Bankovní účet za rok 2022.

Tabulka 22 Přírůstky a úbytky na bankovním účtu v roce 2022 (zdroj: vlastní zpracování)

221 - Bankovní účet			
Přírůstky		Úbytky	
PS k 1. 1. 2022	559 918 Kč	Nájemné, reklama a propagace a energie	316 838 Kč
Tržby od ZP 1-11/2022	925 848 Kč	Mzdové náklady	240 000 Kč
Tržba od ZP za 12/2021	84 168 Kč	Splátky úvěru	119 332 Kč
		Úroky z úvěru	22 773 Kč
		Variabilní náklady	68 215 Kč
		Pojištění odpovědnosti	24 000 Kč
		Náklady na reprezentaci	18 000 Kč
		DPPO 2021	55 290 Kč
Přírůstky celkem	1 569 934 Kč	Úbytky celkem	864 445 Kč
Konečný stav k 31.12.2022		705 486 Kč	

Stav pokladní hotovosti je k 31. 12. 2022 tvořen jejím počátečním stavem, který byl ve výši 425 628 Kč a tržbami za poskytované služby od samoplátců za rok 2022, které jsou předpokládány ve výši 567 504 Kč. Konečný stav účtu 211 – Pokladna je k 31. 12. 2022 tedy ve výši 993 132 Kč.

Pasiva společnosti jsou stejně jako na konci roku 2021 tvořena základním kapitálem, bezúročnou půjčkou od společníka, která bude splacena až v roce 2023. Dále závazky vůči zaměstnancům, což představuje mzdy jednatelky za měsíc prosinec, které budou vyplaceny v lednu 2023. V pasivech je zahrnuta nesplacená část bankovního úvěru. Na základě splátkového kalendáře, který je zobrazen v příloze P I, bude v roce 2022 splaceno 119 332 Kč a budou splaceny úroky ve výši 22 773 Kč. Konečný stav bankovního úvěru tak k 31. 12. 2022 činí 264 761 Kč.

V průběhu roku 2022 došlo na základě rozhodnutí společníků společnosti k vytvoření pasivního účtu 428 – Nerozdělený zisk minulých let, na který byl převeden čistý zisk společnosti za rok 2021 ve své plné výši. Společnost v roce 2022 dosáhla čistého zisku 719 163 Kč.

Na následujícím obrázku 10 je zobrazena rozvaha společnosti k 31. 12. 2022.

AKTIVA		Běžné účetní období			Minulé úč. období	
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4	
	AKTIVA CELKEM	1	1 808	0	1 808	1 095
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2	0	0	0	0
B.	Stálá aktiva	3	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	37	1 724	0	1 724	1 011
D.	Časové rozlišení aktiv	78	84	0	84	84

PASIVA		Běžné účetní období			Minulé úč. období
		5			6
	PASIVA CELKEM	82	1 808		1 095
A.	Vlastní kapitál	83	1 005		286
B. + C.	Cizí zdroje	105	803		809
B.	Rezervy	106	0		0
C.	Závazky	111	803		809
D.	Časové rozlišení pasiv	148	0		0

Sestaveno dne:	Podpis odpovědné osoby (statutární orgán):	Podpis osoby odpovědné za sestavení (sestavil):
----------------	--	---

Obrázek 10 Rozvaha k 31. 12. 2022 (zdroj: vlastní zpracování)

Řádek rozvahy č. 37 běžného období je tvořen koncovým stavem peněžních prostředků na bankovním účtu k 31. 12. 2021, tj. 705 486 Kč, dále konečným stavem peněžních prostředků v pokladně společnosti ve výši 993 132 Kč a vratnou kaucí ve výši tří měsíčních nájmu, tj. 25 410 Kč.

Řádek rozvahy č. 84 běžného období představuje časové rozlišení aktivní, na kterém je stejně jako v rozvaze sestavované k 31. 12. 2021 evidována tržba od ZP za měsíc prosinec ve výši 84 168 Kč.

Řádek č. 83 běžného období je tvořen základním kapitálem společnosti ve výši 50 000 Kč, nerozděleným ziskem minulých let ve výši 235 743 Kč a předpokládaným ziskem společnosti za rok 2022 ve výši 719 163 Kč.

Řádek č. 111 běžného období výkazu zisku a ztráty je tvořen nesplacenou částí dlouhodobého bankovního úvěru ve výši 264 761 Kč, dále závazkem vůči společníkům za poskytnutou bezúročnou půjčku ve výši 350 000 Kč, závazky vůči zaměstnancům ve výši

20 000 Kč, které představují mzdu jednatelek společnosti za měsíc prosinec 2022 a dále daň ze zisku ve výši 168 530 Kč.

8.11 Výkaz zisku a ztráty k 31. 12. 2022

Předpokládané tržby společnosti jsou za rok 2022 odhadovány na 1 577 520 Kč. Výnosy společnosti jsou tvořeny pouze tržbami za poskytované služby.

Náklady společnosti jsou tvořeny pojištěním odpovědnosti, úroky z úvěru, mzdovými náklady, výdaji na reklamu a propagaci, náklady na energie, variabilními náklady, náklady na reprezentaci a nájmem prostor.

Následující tabulka 23 zobrazuje zkrácenou verzi výkazu zisku a ztráty za k 31. 12. 2022. Oficiální verze výkazu, která bude odevzdána na finanční úřad je dána v příloze P V: Výkaz zisku a ztráty k 31. 12. 2022.

Tabulka 23 Výkaz zisku a ztráty k 31. 12. 2022 (zdroj: vlastní zpracování)

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ke dni 31. prosince 2022			Skutečnost v účetním období	
(v celých tisících Kč)			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	1	1 578	1 183
A	Výkonná spotřeba	3	403	634
2.	Spotřeba materiálu a energie	5	199	443
3.	Služby	6	204	191
D	Osobní náklady	9	240	180
1.	Mzdové náklady	10	240	180
F	Ostatní provozní náklady	24	24	40
3.	Daně a poplatky	27	0	22
5.	Jiné provozní náklady	29	24	18
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	911	329
J	Nákladové úroky a podobné náklady	43	23	17
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	23	17
K	Ostatní finanční náklady	47	0	21
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-23	-38
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	49	888	291
L	Daň z příjmů	50	169	55
1.	Daň z příjmů splatná	51	169	55
**	Výsledek hospodaření po zdanění	53	719	236
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	719	236
*	Čistý obrat za účetní období	56	1 578	1 183

Řádek č. 1 běžného období výkazu zisku a ztráty je tvořen předpokládanými tržbami společnosti za poskytované služby. Pro rok 2022 jsou tržby odhadovány v celkové výši 1 577 520 Kč.

Řádek č. 3 běžného období je tvořen součtem řádků 5 a 6 běžného období. Řádek 5 je tvořen součtem předpokládaných variabilních nákladů za rok 2022 ve výši 68 215 Kč a dále náklady na vodu, plyn a elektřinu za rok 2022 v celkové výši 130 680 Kč. Řádek 6 běžného období výkazu zisku a ztráty je tvořen součtem měsíčních nájmu za rok

2022 ve výši 101 640 Kč, dále reklamou a propagací na Facebooku ve výši 3 025 Kč, Instagramu v částce 8 894 Kč a od slečny Barbory Miklové ve výši 72 600 Kč. Dále jsou v rámci tohoto řádku zahrnuty i náklady na reprezentaci, tj. občerstvení v celkové výši 18 000 Kč.

Řádek č. 10 běžného období je tvořen mzdovými náklady za rok 2022 v celkové výši 240 000 Kč.

Řádek č. 29 běžného období výkazu zisku a ztráty je pak tvořen pojištěním odpovědnosti za rok 2022 v celkové výši 24 000 Kč.

Řádek č. 45 běžného období je tvořen splacenými úroky z úvěru v celkové výši 22 773 Kč. A na řádku č. 51 běžného období je zachycena daň ze zisku v celkové výši 168 530 Kč.

8.12 Plánované CASH FLOW za rok 2022

V následující tabulce 24 je vypočítáno cash flow pro I. čtvrtletí roku 2022, tedy za měsíce leden až březen roku 2022.

Počáteční stav cash flow je tvořen součtem konečného zůstatku na bankovním účtu, což k 31. 12. 2021 bylo 559 917 Kč s konečným stavem peněz v pokladně, což k 31. 12. 2021 bylo ve výši 425 628 Kč.

Stav bankovního účtu je v tomto čtvrtletí opět tvořen tržbami za poskytované služby od ZP ve výši 252 504 Kč. Tržby od ZP jsou v tomto čtvrtletí připsány na bankovní účet za měsíc prosinec, leden a únor, tržba od ZP za měsíc prosinec bude vyplacena opět až v následujícím měsíci, tedy v lednu roku 2022. Stav v pokladně je tvořen platbami pacientů v hotovosti za poskytované služby v předpokládané výši 141 876 Kč.

Stejně, jako tomu bylo v minulém čtvrtletí, bude z bankovního účtu placeno nájemné společnosti v celkové výši 25 410 Kč a energie v celkové výši 32 670 Kč. Dále byly z bankovního účtu hrazeny předpokládané variabilní náklady a náklady na reprezentaci. Banka si z bankovního účtu strhla splátku úvěru za leden až březen 2022 v celkové výši 29 068 Kč a úroky z úvěru za stejné měsíce v celkové výši 6 459 Kč. Od peněžních prostředků na bankovním účtu bylo dále odečteno pojištění odpovědnosti v celkové výši 6 000 Kč. V tomto čtvrtletí byly z bankovního účtu uhrazeny rovněž mzdové náklady. Z bankovního účtu byla hrazena reklama na Facebooku za měsíc leden v celkové výši 605 Kč. Propagace a reklama od slečny Barbory Miklové v měsíci únor v celkové výši

24 200 Kč a reklama na sociální síti Instagram za měsíc leden a únor v celkové výši 2 541 Kč.

Po odečtení veškerých nákladů od předpokládaných peněžních prostředků na bankovním účtu a v pokladně a od navedeného stavu cash flow za předcházející čtvrtletí, vychází plánované cash flow 1 116 129 Kč.

Tabulka 24 Plánované CASH FLOW za I. čtvrtletí roku 2022 (zdroj: vlastní zpracování)

Plánované CASH FLOW za leden až březen 2022	
Počáteční stav CASH FLOW	985 545 Kč
221 – Bankovní účet	252 504 Kč
Tržby od ZP za 12/2021 a 1-2/2022	252 504 Kč
211 - Pokladna	141 876 Kč
Tržby v hotovosti 1-3/2022	141 876 Kč
Náklady hrazeny z bankovního účtu	263 797 Kč
Nájem za 1-3/2022	25 410 Kč
Mzdy za 12/2021 a 1-2/2022	60 000 Kč
Náklady na reprezentaci 1-3/2022	4 500 Kč
Variabilní náklady 1-3/2022	17 054 Kč
Reklama na Facebooku	605 Kč
Reklama na Instagramu	2 541 Kč
Reklama Barbora Miklová	24 200 Kč
Energie 1-3/2022	32 670 Kč
Splátky úvěru 1-3/2022	29 068 Kč
Úroky z úvěru 1-3/2022	6 459 Kč
Pojištění odpovědnosti 1-3/2022	6 000 Kč
DPPO 2021	55 290 Kč
Plánované CASH FLOW za I. čtvrtletí 2022	1 116 129 Kč

V následující tabulce 25 je vypočítáno plánované cash flow pro II. čtvrtletí roku 2022.

Stav bankovního účtu je v tomto čtvrtletí opět tvořen tržbami za poskytované služby od ZP ve výši 252 504 Kč. Tržby od ZP jsou v tomto čtvrtletí připsány na bankovní účet za měsíc březen až květen. Stav v pokladně je tvořen platbami pacientů v hotovosti za poskytované služby v předpokládané výši 141 876 Kč.

Stejně, jako tomu bylo v minulém čtvrtletí, bude z bankovního účtu placeno nájemné společnosti v celkové výši 25 410 Kč a energie v celkové výši 32 670 Kč. Dále byly z bankovního účtu hrazeny předpokládané variabilní náklady a náklady na reprezentaci. Banka si z bankovního účtu strhla splátku úvěru za duben až červen 2022 v celkové výši 29 572 Kč a úroky z úvěru za stejné měsíce v celkové výši 5 954 Kč. Od peněžních

prostředků na bankovním účtu bylo dále odečteno pojištění odpovědnosti v celkové výši 6 000 Kč. V tomto čtvrtletí byly z bankovního účtu uhrazeny rovněž mzdové náklady. Z bankovního účtu byla hrazena reklama na Facebooku za měsíc duben a červen v celkové výši 1 210 Kč. Propagace a reklama od slečny Barbory Miklové v měsíci květnu v celkové výši 24 200 Kč a reklama na sociální síti Instagram za měsíc duben a květen v celkové výši 2 541 Kč. Dále je do nákladů, které mají být v tomto čtvrtletí uhrazeny, započítána i daň ze zisku za rok 2021 v celkové výši 55 290 Kč.

Po odečtení veškerých nákladů od předpokládaných peněžních prostředků na bankovním účtu a v pokladně a od navedeného stavu cash flow za předcházející čtvrtletí, vychází plánované cash flow 1 301 398 Kč.

Tabulka 25 Plánované CASH FLOW za II. čtvrtletí roku 2022 (zdroj: vlastní zpracování)

Plánované CASH FLOW za duben až červen 2022	
Počáteční stav CASH FLOW	
	1 116 129 Kč
221 - Bankovní účet	
	252 504 Kč
Tržby od ZP za 3-5/2022	252 504 Kč
211 - Pokladna	
	141 876 Kč
Tržby v hotovosti 4-6/2022	141 876 Kč
Náklady hrazeny z bankovního účtu	
	209 111 Kč
Nájem za 4-6/2022	25 410 Kč
Mzdy za 3-5/2022	60 000 Kč
Náklady na reprezentaci 4-6/2022	4 500 Kč
Variabilní náklady 4-6/2022	17 054 Kč
Reklama na Facebooku	1 210 Kč
Reklama na Instagramu	2 541 Kč
Reklama Barbora Miklová	24 200 Kč
Energie 4-6/2022	32 670 Kč
Splátky úvěru 4-6/2022	29 572 Kč
Úroky z úvěru 4-6/2022	5 954 Kč
Pojištění odpovědnosti 4-6/2022	6 000 Kč
Plánované CASH FLOW za II. čtvrtletí 2022	
	1 301 398 Kč

V následující tabulce 26 je vypočítáno plánované cash flow pro III. čtvrtletí roku 2022.

Stav bankovního účtu je v tomto čtvrtletí opět tvořen tržbami za poskytované služby od ZP ve výši 252 504 Kč. Tržby od ZP jsou v tomto čtvrtletí připsány na bankovní účet za měsíc červen až srpen. Stav v pokladně je tvořen platbami pacientů v hotovosti za poskytované služby v předpokládané výši 141 876 Kč.

Stejně jako tomuto bylo v minulém čtvrtletí, bude z bankovního účtu placeno nájemné společnosti v celkové výši 25 410 Kč a energie v celkové výši 32 670 Kč. Dále byly z bankovního účtu hrazeny předpokládané variabilní náklady a náklady na reprezentaci. Banka si z bankovního účtu strhla splátku úvěru a úroků z úvěru za měsíce červenec až září. Od peněžních prostředků na bankovním účtu bylo dále odečteno pojištění odpovědnosti v celkové výši 6 000 Kč za měsíce červenec až září. V tomto čtvrtletí byly z bankovního účtu uhrazeny rovněž mzdové náklady v celkové výši 60 000 Kč. Z bankovního účtu byla hrazena reklama na Facebooku za měsíc srpen v celkové výši 605 Kč. Propagace a reklama od slečny Barbory Miklové v měsíci září v celkové výši 24 200 Kč a reklama na sociální síti Instagram za měsíc červenec a září v celkové výši 2 541 Kč.

Po odečtení veškerých nákladů od předpokládaných peněžních prostředků na bankovním účtu a v pokladně a od navedeného stavu cash flow za předcházející čtvrtletí, vychází plánované cash flow za III. čtvrtletí roku 1 487 274 Kč.

Tabulka 26 Plánované CASH FLOW za III. čtvrtletí roku 2022 (zdroj: vlastní zpracování)

Plánované CASH FLOW za červenec až září 2022	
Počáteční stav CASH FLOW	1 301 398 Kč
221 - Bankovní účet	252 504 Kč
Tržby od ZP za 6-8/2022	252 504 Kč
211 - Pokladna	141 876 Kč
Tržby v hotovosti 7-9/2022	141 876 Kč
Náklady hrazeny z bankovního účtu	208 504 Kč
Nájem za 7-9/2022	25 410 Kč
Mzdy za 6-8/2022	60 000 Kč
Náklady na reprezentaci 7-9/2022	4 500 Kč
Variabilní náklady 7-9/2022	17 054 Kč
Reklama na Facebooku	605 Kč
Reklama na Instagramu	2 541 Kč
Reklama Barbora Miklová	24 200 Kč
Energie 7-9/2022	32 670 Kč
Splátky úvěru 7-9/2022	30 085 Kč
Úroky z úvěru 7-9/2022	5 439 Kč
Pojištění odpovědnosti 7-9/2022	6 000 Kč
Plánované CASH FLOW za III. čtvrtletí 2022	1 487 274 Kč

V následující tabulce 27 je vypočítáno plánované cash flow pro IV. čtvrtletí roku 2022.

Stav bankovního účtu je v tomto čtvrtletí tvořen tržbami za poskytované služby od ZP ve výši 252 504 Kč. Tržby od ZP jsou v tomto čtvrtletí připsány na bankovní účet

za měsíc září až listopad. Stav v pokladně je tvořen platbami pacientů v hotovosti za poskytované služby v předpokládané výši 141 876 Kč.

Stejně, jako tomu bylo v minulém čtvrtletí, bude z bankovního účtu placeno nájemné společnosti v celkové výši 25 410 Kč a energie v celkové výši 32 670 Kč. Dále byly z bankovního účtu hrazeny předpokládané variabilní náklady a náklady na reprezentaci. Banka si z bankovního účtu strhla splátku úvěru a úroků z úvěru za měsíce říjen až prosinec. Od peněžních prostředků na bankovním účtu bylo dále odečteno pojištění odpovědnosti v celkové výši 6 000 Kč. V tomto čtvrtletí byly z bankovního účtu uhrazeny rovněž mzdové náklady v celkové výši 60 000 Kč. Z bankovního účtu byla hrazena reklama na Facebooku za měsíc listopad v celkové výši 605 Kč a reklama na sociální síti Instagram za měsíc říjen v celkové výši 1 271 Kč.

Po odečtení veškerých nákladů od předpokládaných peněžních prostředků na bankovním účtu a v pokladně a od navedeného stavu cash flow za předcházející čtvrtletí, vychází plánované cash flow za poslední čtvrtletí roku 1 698 619 Kč.

Konečný stav casf flow k 31. 12. 2022 je shodný s vykázanými zůstatky v pokladně a na bankovním účtu.

Tabulka 27 Plánované CASH FLOW za IV. čtvrtletí roku 2022 (zdroj: vlastní zpracování)

Plánované CASH FLOW za říjen až prosinec 2022	
Počáteční stav CASH FLOW	1 487 274 Kč
221 - Bankovní účet	252 504 Kč
Tržby od ZP za 9-11/2022	252 504 Kč
211 - Pokladna	141 876 Kč
Tržby v hotovosti 10-12/2022	141 876 Kč
Náklady hrazeny z bankovního účtu	183 035 Kč
Nájem za 10-12/2022	25 410 Kč
Mzdy za 10-12/2022	60 000 Kč
Náklady na reprezentaci 10-12/2022	4 500 Kč
Variabilní náklady 7-9/2022	17 054 Kč
Reklama na Facebooku	605 Kč
Reklama na Instagramu	1 271 Kč
Reklama Barbora Miklová	- Kč
Energie 10-12/2022	32 670 Kč
Splátky úvěru 10-12/2022	30 607 Kč
Úroky z úvěru 10-12/2022	4 919 Kč
Pojištění odpovědnosti 10-12/2022	6 000 Kč
Plánované CASH FLOW za IV. čtvrtletí 2022	1 698 619 Kč

8.13 Zhodnocení ekonomického vývoje společnosti

Na základě provedených předpokládaných výpočtů vyhotovených ve finančním plánu lze konstatovat, že zamýšlený podnikatelský plán má skutečnou šanci na úspěch a dává možnost vytvořit rentabilní společnost v oblasti fyzioterapie.

Již za prvních 9 měsíců podnikatelské činnosti v roce 2021 je předpokládáno, že společnost dosáhne čistého zisku v celkové výši 235 743 Kč. Dle plánovaného cash flow za toto období, je možné vidět, že společnost za celou dobu vykazuje kladné cash flow, což vypovídá o skutečnosti, že podnikatelský subjekt bude mít dostatek peněžních prostředků.

V roce 2022 je předpokládáno, že společnost bude zažívat příznivý ekonomický vývoj. Společnost K+M physiotherapy, s. r. o. bude fungovat již po celý rok 2022, a za tento rok je předpokládán zisk ve výši 719 163 Kč po zdanění.

Plánované cash flow, které je sestaveno za každé kalendářní čtvrtletí roku 2022, poskytuje obrázek, že společnost bude mít dostatek peněžních prostředků a že dochází k jejich neustálému pozvolnému narůstání.

K tomuto narůstání bude s velkou pravděpodobností docházet i v následujících letech. Je tedy předpoklad, že společnost bude schopna dostát svým závazkům, které má především vůči bankovní instituci ČSOB. Společnost bude do budoucna nadále schopna splácet bankovní úvěr dle splátkového kalendáře bez problémů, nebo bude dokonce schopna požádat o mimořádné splacení úvěru. Rovněž je vysoce pravděpodobné, že podnikatelský subjekt bude schopen dostát i závazku vůči společníkům, kdy již v roce 2023 dojde ke splacení poskytnuté bezúročné půjčky společníků ve výši 350 000 Kč.

Do budoucna dojde k oddlužení společnosti, která již nebude zatížena půjčkou společníků, a nejpozději od roku 2025, ani dlouhodobým bankovním úvěrem, který je dle splátkového kalendáře splatný v prosinci 2024.

Společnost do budoucna předpokládá, že její zisky nadále porostou. Zvyšující zisk bude moct společnost využít k možné investici, a to konkrétně k odkoupení pronajatých prostor, nebo k postavení zcela nových, vlastních prostor, případně k celkovému rozšíření společnosti o další kvalifikované zaměstnance. S novými zaměstnanci dojde ke zvýšení mzdových nákladů. Toto zvýšení, ale bude kompenzováno tím, že společnost bude schopna za den zvýšit počet objednaných pacientů. Mzdy obou jednatelek budou samozřejmě taky zvýšeny.

8.14 Shrnutí zamýšleného podnikatelského plánu

Podle zpracovaného podnikatelského záměru a předpokládaného finančního plánu lze konstatovat, že realizace prezentované myšlenky na založení podnikatelského subjektu v oblasti poskytování služeb fyzioterapie je možná a opravdu reálná. Toto tvrzení je možné podložit i skutečností, že poptávka po fyzioterapeutech je velmi vysoká, a do budoucna lze očekávat, že bude ještě vyšší. Potřebných odborníků z oboru je na trhu velký nedostatek, protože řada odborníků odchází do zahraničí za vyššími výdělky.

Na základě provedených analýz podnikového okolí v praktické části diplomové práce bylo zjištěno, že nový podnikatelský subjekt má šanci se na trhu uchytit a být konkurenceschopný.

Realizace podnikatelského plánu bude potřebovat dostatek času a určitou sumu vlastních peněžních prostředků. Je nutné sehnat potřebné vybavení ordinace, vhodné prostory a upravit je dle zákonných norem a požadavků, jinak by společnosti nemohla být vydána registrace nestátního zdravotnického zařízení od krajského úřadu, bez které by nemohla podnikatelskou činnost provozovat. I přes vyšší vstupní výdaje a potřebu sjednání dlouhodobého bankovního úvěru, je založení společnosti v oboru fyzioterapie krokem, který přináší s vysokou pravděpodobností možnost na vytvoření stabilní, funkční a rentabilní společnosti.

Stejně, jako pro vyhotovení ostatních podnikatelských plánů, bylo i při zpracování tohoto podnikatelského záměru využita čísla stanovená na základě předpokládaného odhadu. Veškeré odhady vychází z odborné praxe z oboru od fyzioterapeutky Bc. Martiny Poláškové. Nicméně se jedná o odhady, které mohou být v konečném důsledku od skutečnosti více či méně odlišné. Proto před samotnou realizací prezentovaného podnikatelského plánu bude muset dojít k vyhotovení aktuálních analýz podnikatelského okolí, stanovení nových, aktuálnějších odhadů čísel a dále k osobní návštěvě bankovních institucí a vyslechnutí si několika možných nabídek úvěrových smluv s různými úrokovými sazbami a podmínkami, než se podaří vybrat nejvýhodnější úvěrovou smlouvu.

9 ČASOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA

9.1 Časová analýza

Proces realizace podnikatelského záměru byl odhadnut na celkovou dobu trvání 86 dní. Podnikatelky z důvodu nepříznivě se vyvíjející situace ohledně pandemie nemoci COVID-19 začaly s vyřizováním potřebných oprávnění poměrně brzy, a to hned na začátku ledna roku 2021. Jako první začaly s vyřizováním živnostenského oprávnění, o které zažádaly 5. 4. 2021, které jim bylo vydáno o 13 dní později. Během doby, kdy podnikatelky čekaly na živnostenské oprávnění, byly nalezeny k pronájmu vhodné prostory přímo v obci Topolná. Den po vydání živnostenského oprávnění, tedy 19. 4. 2021, podnikatelky podepíší nájemní smlouvu s obcí Topolná o pronájmu prostor v komunitním centru obce. Následující den se podnikatelky schází s notářem, který jim má pomoci s vyřízením všech potřebných náležitostí týkající se založení společnosti s ručením omezeným. Celé vyřízení zabralo notáři 5 dní a dne 25. 4. 2021 byla společnost zapsána do OR. Po propočtu předpokládaných vstupních nákladů, nákladů fixních a variabilních a zohlednění vlastních zdrojů podnikatelek, dospěly jednatelky k závěru, že je nutné sjednat dlouhodobý bankovní úvěr ve výši 450 000 Kč. Doba schvalování úvěru trvá u vybrané bankovní instituce maximálně 16 dní. Dne 26. 4. 2021 se jednatelky společnosti rozhodly půjčit společnosti formou bezúročné půjčky 350.000 Kč, ze kterých byla ještě ten dan zaplacená vratná kauce ve výši 3měsíčních nájmů prostor. Po uplynutí 16 dní bylo podnikatelkám bankovní institucí sděleno, že jim bude poskytnut dlouhodobý podnikatelský bankovní úvěr ve výši 450 000 Kč a jednatelky společnosti, tak mohly konečně s bankovní institucí podepsat úvěrovou smlouvu. Peníze z úvěru byly na podnikatelský účet společnosti připsány o 2 dny později, tedy 12. 5. 2021. V tento den podnikatelky konzultovaly stavební úpravy prostor, aby vyhovovaly zákonem stanoveným podmínkám pro bezpečné a kvalitní fungování služeb ve svém NZZ. Samotná úprava prostor začala probíhat hned následující den, tedy 13. 5. 2021. Úpravy prostor nevyžadovaly nikterak velké zásahy do budovy, stačilo postavit pouze 2 příčky ze sádkartonu, probourat 1 díru ve zdi na dveře a pak samotné instalování dveří. Celé úpravy prostor tedy trvaly 2 dny a byly s vedením obecního úřadu konzultovány a samozřejmě schváleny. Dne 15. 5. 2021 začaly podnikatelky s nákupem vybavení ordinace, kanceláře a kuchyňky. V důsledku přetrvávající pandemie nemoci COVID-19 musela být téměř většina vybavení objednána přes internet, čímž došlo k prodloužení celého procesu vybavování prostor na celých 19 dní. Samotné instalace veškerého vybavení

probíhala 1 celý den, kdy podnikatelkám pomáhaly rodinní příslušníci. Hned následující den podaly podnikatelky žádost o registraci NZZ na Krajském úřadě Zlín. Je předpokládáno, že potřebná registrace společnosti bude vydána až 30. 6. 2021, tedy pouhý den před zahájením provozu společnosti. Na základě provedeného časového plánu ovšem probíhá otevření ordinace včas. Propagování společnosti bylo zahájeno již v měsíci březnu, ale jedná se o bezplatnou propagaci na základě hlášení obecního rozhlasu.

V následující tabulce 28 je časový harmonogram rozepsán na jednotlivé úkony, dobu jejich trvání a kolik dní zbývá do zahájení provozu společnosti.

Tabulka 28 Časový harmonogram (zdroj: vlastní zpracování)

Úkon	Datum	Počet dní vyřízení	Odpčet
Realizace podnikatelského záměru	05.04.2021	86	86
<i>Podání žádosti o živnostenské oprávnění</i>	05.04.2021	13	73
<i>Vydání živnostenského oprávnění</i>	18.04.2021	1	72
<i>Pronájem prostor</i>	19.04.2021	1	71
<i>Konzultace s notářem o založení s.r.o.</i>	20.04.2021	5	66
<i>Založení s.r.o.</i>	25.04.2021	1	65
<i>Založení bankovního účtu</i>	25.04.2021		
<i>Podání žádosti o úvěr</i>	25.04.2021		
<i>Půjčka společníka</i>	26.04.2021	1	64
<i>Složení kauce</i>	26.04.2021		
<i>Podepsání úvěrové smlouvy</i>	10.05.2021	16	48
<i>Připsání úvěru na účet</i>	12.05.2021	2	46
<i>Konzultace stavebních úprav prostor</i>	12.05.2021		
<i>Úprava prostor</i>	13.05.2021	2	44
<i>Nákup vybavení prostor</i>	15.05.2021	20	24
<i>Instalace vybavení</i>	07.06.2021	1	23
<i>Žádost o registraci NZZ</i>	09.06.2021	1	22
<i>Bezplatná propagace – hlášení obecního rozhlasu</i>	09.06.2021		
<i>Vydání registrace NZZ</i>	30.06.2021	22	0
<i>Otevření ordinace</i>	01.07.2021	0	0

9.2 Riziková analýza

Pro zpracování rizikové analýzy provozu společnosti K+M physiotherapy, s. r. o., byla vybrána možná rizika, která přímo souvisejí s podnikáním v dané oblasti a výrazným způsobem mohou podnikatelskou činnost zmiňované společnosti ovlivnit. Tato rizika jsou blíže popsána v následujících řádcích.

- **Riziko nepřesvědčivého podnikatelského záměru**

Skutečné riziko, které může podnikatelský záměr ohrozit již na jeho samotném začátku, je fakt, že podnikatelský záměr nebude zpracován se všemi náležitostmi a dostatečně přesvědčivě, aby byl společnosti na jeho základě, poskytnut od bankovní instituce potřebný dlouhodobý bankovní úvěr, který bude v začátcích podnikání pro společnost velmi důležitý. Tím by došlo k ohrožení celého zamýšleného podnikatelského plánu.

- **Provozní rizika**

Rizika, která se ukrývají v provozní oblasti jsou např. přerušení nebo porucha dodávky elektrické energie, plynu či vody v důsledku čehož by muselo po dobu tohoto výpadku dojít k přerušení poskytovaných služeb. Riziko, které může ovlivnit celý chod společnosti je případná špatná komunikace mezi jednatečkami a vzájemné nepochopení si, či riziko ve velmi odlišných názorech na řízení provozu jednotlivých oblastí společnosti.

- **Rizika při přípravě – splnění požadavků a získání registrace NZZ**

Dalším významným rizikem, které může ohrozit připravovaný podnikatelský plán je nezískání všech patřičných povolení, která jsou nezbytná. Pro úspěšné zahájení podnikatelské činnosti v oblasti poskytování ZS v NZZ je nutné mít vyřízenou registraci NZZ na Krajském úřadě. Legislativa stanovuje hygienické požadavky na provoz NZZ, technické a věcné požadavky na vybavení zdravotnického zařízení, které musí být vybaveno pro druh a rozsah poskytované zdravotnické péče, kterou bude pacientům NZZ poskytovat. Hygienické požadavky jsou stanoveny Provozním řádem, který musí schválit Krajská hygienická stanice. Požadavky na věcné a technické vybavení zdravotnického zařízení jsou rovněž stanoveny zákonem. Zákon mimo jiné určuje minimální rozlohu a výšku místností NZZ. Po splnění zákonem stanovených podmínek, krajský úřad vydá povolení o registraci.

- **Riziko nedodržení harmonogramu**

V průběhu procesu získávání povolení o registraci nového NZZ, může dojít ke zpoždění zamýšleného časového harmonogramu realizace podnikatelského plánu, v důsledku provádění místního šetření úředních pracovníků, kteří nemusejí být spokojeni s upravenými prostorami ordinace. V případě jejich nespokojenosti by muselo dojít k dalším stavebním úpravám, které by vedly nejen ke zvýšení vstupních nákladů, ale rovněž k celkovému narušení otevření ordinace.

- **Ekonomická a finanční rizika**

Zde je nutné uvést špatně stanovený odhad předpokládaných nákladů, tržeb a zisku společnosti, možné riziko insolvence, dále neschopnost splácet dlouhodobý bankovní úvěr, zvýšení ceny nájmu prostor a energie. Špatné hospodaření společnosti a řízení ekonomiky podniku na základě nevhodných a neuvážených rozhodnutí jednatelek společnosti.

- **Pandemie nemoci COVID-19**

V roce 2020 vypukla celosvětová pandemie nemoci COVID-19, která značně změnila fungování života společnosti napříč celým světem. Život v ČR byl ovlivněn neustále novými vládními nařízeními a restrikcemi, která měla vést k omezení až zabránění šíření tohoto onemocnění. Docházelo k uzavírání provozoven poskytující služby, k uzavírání některých obchodů omezování volného pohybu osob a k masivnímu nárůst práce lidí z domova. Začátkem roku 2021 byla situace v ČR poměrně velmi kritická, kdy docházelo ke striktním vládním nařízením v omezování pohybu osob, kdy došlo, až na povolené výjimky, k zákazu volného pohybu osob mezi okresy. Přestože dochází k postupnému rozvolňování vládních nařízení a zlepšování vývoje nemoci v důsledku očkování, je stále rizikem, že vznikne nová mutace viru, na které očkování nebude účinné a dojde k opětovnému zavádění restriktivních vládních nařízení a opatření.

- **Informační a sociální rizika**

Neinformovanost pacientů a klientů o nově vzniklé ordinaci poskytující služby fyzioterapie. Špatně nastavená a zacílená reklama na sociálních sítích jako je Instagram a Facebook a nedostatečná propagace. Pacientům a klientům, kteří si budou hradit služby sami se můžou zdát ceny vysoké, a v důsledku pandemie nemoci COVID-19, která ještě bude mít významný dopad na hospodářskou situaci ČR, se může snížit kupní síla obyvatelstva.

- **Tržní a podnikatelská rizika**

Další riziko je shledáváno ve skutečnosti, že pacienti a klienti budou dávat přednost konkurenci, která je na trhu déle a je již osvědčená a má řadu spokojených stálých pacientů. Konkurenti mohou stanovit nižší ceny za stejnou službu. Riziko je spatřováno v možném neúspěchu společnosti na trhu, v malém zájmu pacientů a klientů o poskytované služby u nové společnosti, převyšování výdajů nad příjmy a v hrozbě zadlužení společnosti.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo vytvořit podnikatelský plán na založení nového podnikatelského subjektu podnikající v oboru fyzioterapie. K naplnění cíle diplomové práce bylo prvotním předpokladem zpracování teoretické části, ve které bylo definováno podnikání, právní formy podnikání v České republice, dále byl definován podnik a jeho životní cyklus. Prostor byl věnován i rozsáhlejšímu popisu podnikatelského plánu, jeho struktury a náležitostí, které by měl obsahovat a dále byly rovněž shrnuty nejčastější chyby při tvorbě podnikatelského plánu. Nabyté poznatky byly využity při zpracování praktické, potažmo projektové části diplomové práce.

V praktické části byl věnován prostor pro zpracování analýzy podnikového okolí. K tomu byly využity PEST analýza, analýza konkurenčního prostředí tzv. Porterův model 5 F a SWOT analýza. Analýza PEST posloužila k vyhodnocení legislativních vlivů na podnik, sociálně kulturní vlivy, dále vlivy ekonomické a technologické. Na základě analýzy konkurenčního prostředí došlo k analyzování, jaké potenciální rizika a hrozby plynou pro nově vznikající společnost z tohoto prostředí, jakou vyjednávací silou disponují zákazníci, dodavatelé nebo zda existuje na trhu substitut, který by pro nabízenou službu mohl představovat významné ohrožení. Prostřednictvím Porterova modelu 5 F bylo mimo jiné zjištěno, že vyjednávací síla pacientů je v daném odvětví poměrně nízká, a to především díky tomu, že poskytovatelů fyzioterapie na trhu není mnoho. Pomocí SWOT analýzy byly zhodnoceny potenciální příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky. Na jejím základě došlo k vyhodnocení, že velkou příležitostí by pro společnost bylo navázání spolupráce s amatérskými fotbalovými kluby.

V projektové části došlo prvně k představení nového podnikatelského subjektu K+M physiotherapy, s. r. o., která bude provozovat vázanou živnost v oboru fyzioterapie s ustanoveným odpovědným zástupcem Bc. Martinou Poláškovou. Dále následoval v rámci úvodní části projektové části stručný popis, jak založit nestátní zdravotnické zařízení. Následně byl zobrazen předpokládaný vzhled prostor, které byly drobnou stavební úpravou přeměněny na ordinaci, malou kuchyňku a kancelář společnosti. Prostory objektu musely být kompletně vybaveny, aby mohla společnost zažádat Zlínský krajský úřad o registraci nestátního zdravotnického zařízení, bez kterého by nemohla začít provozovat svou podnikatelskou činnost. Následně byly vyčísleny předpokládané celkové vstupní výdaje, které v sobě zahrnují veškeré vybavení ordinace, kanceláře a kuchyňky, drobné stavební úpravy, registraci zdravotnického zařízení, kauci ve výši 3měsíčních nájmu a náklady

spojené se založením společnosti. Nejnákladnější položkou bylo celkové vybavení ordinace nezbytným materiálem. Přestože měly podnikatelky našetřeny i své vlastní finanční zdroje, bylo nutné sjednat dlouhodobý bankovní úvěr, aby bylo zabezpečeno dostatek finančních prostředků do rezervy, protože stanovené odhady tržeb nemusí zobrazovat skutečný průběh provozu společnosti. Následně byla odhadnuta předpokládaná výše fixních a variabilních nákladů, a to do konce roku 2021.

Společnost nebude mít z počátku žádné kmenové zaměstnance, kromě jednatelky společnosti, které zabezpečí celý provoz společnosti, jak po odborné stránce poskytování služeb fyzioterapie, tak i po stránce vedení účetnictví a obstarání propagace společnosti.

Zahájení provozu společnosti bylo naplánováno na 1. 4. 2021, což znamená, že byly v tomto roce předpokládané náklady a tržby vypočítány za 9 měsíců. Za toto období byly vypočítány předpokládané tržby společnosti, které byly porovnány s jejími celkovými odhadovanými náklady. Na základě tohoto porovnání bylo zjištěno, že se společnost po prvních 9 měsících zahájení provozu bude nacházet v zisku, lze tedy přepokládat, že podnikání bude rentabilní. Byl sestaven i finanční plán s výhledem na následující účetní období, tedy na rok 2022. Tento plán je tvořen rozvahou, výkazem zisku a ztrát sestavené k 31. 12. 2021 a k 31. 12. 2022. Finanční plán je dále tvořen plánovaným cash flow za každé kalendářní čtvrtletí existence společnosti za rok 2021 a celý rok 2022. Společnost do budoucna předpokládá, že její zisky dále porostou.

V závěru projektové části byla vyhotovena časová a riziková analýza. Na základě časové analýzy došlo k sestavení časového harmonogramu, ze kterého lze vyčíst, že realizace projektového plánu zabere celkem 86 dní. Časový průběh jmenovaných úkonů byl stanoven orientačně a v praxi může dojít k prodloužení doby vyřízení jednotlivých úkonů, a je proto vhodné stanovit si větší časovou rezervu. Pomocí rizikové analýzy byla specifikována nejpravděpodobnější rizika, která mohou významným způsobem ovlivnit úspěšnost projektu. Protože se jedná o nový podnikatelský subjekt, je pro společnost velkým rizikem, že o její existenci nebude mít okolí potuchy. Další rizikem je nezískání potřebné registrace nestátního zdravotnického zařízení od Zlínského krajského úřadu.

Prezentovaná myšlenka na založení daného podnikatelského subjektu má potenciál být, samozřejmě po drobných úpravách a aktualizaci dat, zrealizována i ve skutečnosti, v čemž spočívá i hlavní přínos této diplomové práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BĚHOUNEK, Pavel. *Společnost s ručením omezeným prakticky včetně účetnictví a daní*. 11. přepracované vydání. Nakladatelství ANAG, 2014, 368 s. ISBN 978-80-7263-886-4.
- [2] BLACKWELL, Edward. *How to Prepare a Business Plan: Your Guide to Creating an Excellent Strategy, Forecasting Your Finances and Producing a Persuasive Plan*. 6. vyd. New York: Kogan Page, 2017, 219 s. ISBN 978-0-7494-8110-0.
- [3] ČERVENÝ, Radim, Jiří FICBAUER, Alena HANZELKOVÁ a Miloslav KEŘKOVSKÝ. *Business plán: Krok za krokem*. 1. vyd. C. H. Beck, 2014, 240 s. ISBN 978-80-7400-511-4.
- [4] DĚDIČ, Jan, Ivana ŠTENGLEROVÁ, Radim KRÍŽ a Petr ČECH. *Akciové společnosti*. 7. přepracované vydání. Praha: C. H. Beck, 2012, 697 s. ISBN 978-80-7400-404-9.
- [5] DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [6] FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 3. aktualizované vyd. Brno: Edika, 2012, 183 s. ISBN 978-80-266-0006-0.
- [7] FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2014, 304 s. ISBN 978-80-247-5104-7.
- [8] FRYNAS, Jędrzej George and MELLAHI Kamel. *Global Strategic Management*. 1. vyd. Oxford University Press, USA, 2015. 474 s. ISBN 9780198706595.
- [9] CHESBROUGH, Henry. *Business Model Innovation: Opportunities and Barriers*. *Long Range Planning* [online]. 2010, 43(2-3), 354-363 [cit. 05-05-2021]. DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.010. ISSN 00246301. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630109000569?via%3Dihub>
- [10] MARINOVIC MATOVIC, Ivana, 2020. *Evolution of the Business Plan in Contemporary Business*, 2020. Proceedings of the 17th International RAIS Conference, June 1-2, 2020 008im, Research Association for Interdisciplinary Studies.
- [11] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2. rozšířené vyd. Praha: Grada, 2013, 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [12] JOSKOVÁ, Lucie et al. *Nová společnost s ručením omezeným*. 2. vyd. Praha: Grada, 2015, 232 s. ISBN 978-80-247-5837-4.

- [13] MCKEEVER, Mike P. *How to Write a Business Plan*. 13. vyd., NOLO. 2017, 345 s. ISBN 978-14-133-2319-1.
- [14] NOVOTNÝ, J. *Nauka o podniku I*. 1. vyd. Brno: ESF MU, 2018, 208 s. ISBN 80-210-3090-9.
- [15] NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: Moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada. 2010, 208 s. ISBN 978-80-247-3158-2.
- [16] OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. 1. vyd., John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. 2010, 290 s. ISBN 978-80-256-0025-4.
- [17] SCHWARTZHOFFOVÁ, Eva. *Ekonomika a legislativa ziskových a neziskových subjektů*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého. 2018, 97 s. ISBN 978-80-244-5417-7.
- [18] SEDLÁK, Miroslav a Petra MIKULÁŠKOVÁ. *Jak vytvořit úspěšný a výdělečný internetový obchod*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 2012, 335 s. ISBN 978-80-251-3727-7.
- [19] SLINTÁK, Karel. *Tvorba business modelů*. Učební text. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2018, 147 s.
- [20] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada. 2013, 488 s. ISBN 978-80-247-4644-9.
- [21] SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
- [22] SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2017, 232 s. ISBN 978-80-271-0407-9.
- [23] STOKES, David, Nicholas WILSON a Martha MADOR. *Entrepreneurship*. 1. vyd. United States: South-Western Cengage Learning, 2010, 391 s. ISBN 978-80-271-0407-9.
- [24] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů*. 3. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada. 2006, 424 s. ISBN 978-80-271-0075-0.
- [25] ŠIMAN, Jiří a Petr PETERA. *Financování podnikatelských subjektů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, 192 s. ISBN 978-80-7400-117-8.
- [26] TUČKOVÁ, Zuzana, Zuzana VACULČÍKOVÁ, Ludmila KOZUBÍKOVÁ a Milana OTRUSINOVÁ. *Podpora podnikání a jeho udržitelnost*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2019, 171 s.

- [27] TEECE, David J. *Business Models, Business Strategy and Innovation. Long Range Planning* [online]. 2010, 43(2-3), 172-194 [cit. 05-05-2021]. DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.003. ISSN 00246301. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S002463010900051X?via%3Dihub>
- [28] TRIMI, Silvana a Jasmina BERBEGAL-MIRABENT. *Business model innovation in entrepreneurship. International Entrepreneurship and Management Journal* [online]. 2012, 8(4), 449-465 [cit. 05-05-2021]. DOI: 10.1007/s11365-012-0234-3. ISSN 1554-7191. Dostupné z: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11365-012-0234-3>
- [29] VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualizované a doplněné vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
- [30] VOELPEL, Sven C., Marius LEIBOLD a Eden B. TEKIE. *The wheel of business model reinvention: how to reshape your business model to leapfrog competitors. Journal of Change Management* [online]. 2004, 4(3), 259-276 [cit. 05-05-2021]. DOI: 10.1080/1469701042000212669. ISSN 1469-7017. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1469701042000212669>
- [31] ZÁMEČNÍK, Roman, Zuzana TUČKOVÁ a Petr NOVÁK. *Podniková ekonomika I*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 295 s. ISBN 978-80-7318-701-9.
- [32] Ataxo.cz. [online]. © 2019, ALTAXO SE. Citace [10-3-2021]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/metody-pest-a-4c>
- [33] BusinessInfo.cz. [online]. © 1997-2021 CzechTrade. Citace [10-3-2021]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/podnikatelsky-plan-a-strategie/>
- [34] CZSO.cz [online]. Citace [6-5-2021]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/142872080/26000521k2.pdf/e705fd64-fe41-4d7f-90f2-012144f6b2fb?version=1.1>
- [35] ČSOB. [online]. Copyright © 2021 ČSOB. Citace [5-4-2021]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/documents/10710/423623/sazebnik-sme-cz.pdf>
- [36] ČtiDoma.cz. [online]. © Centa, a.s. Citace [6-5-2021]. Dostupné z: <https://www.ctidoma.cz/zivotni-styl/2019-07-04-fyzioterapeutu-je-zoufale-malo-na-rehabilitace-se-ceka-tydny-zranenych>

- [37] Finance.cz. [online]. Copyright 2017 Mladá fronta a. s. Převzat obrázek. Citace [5-4-2021]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/uvery-a-pujcky/kalkulacky-a-aplikace/splatkovy-kalkulator/>
- [38] Ipodnikatel.cz [online]. Citace [1-5-2021]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/odpovedny-zastupce-pro-zivnost-u-fyzicke-osoby-osvc/>
- [39] Komerční banka. [online]. © 2021 KOMERČNÍ BANKA Citace [5-4-2021]. Dostupné z: <https://www.ms-kb.cz/ceny-a-sazby/podnikatele-podniky-a-municipality-v-obsluze-pobocek/#uvery>
- [40] Kurzy.cz. [online]. © 2000–2021. Převzat obrázek. Citace [28-3-2021]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/578743-mira-inflace-v-cr-v-lednu-2021/>
- [41] ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011-2016 | ManagementMania.com. Citace [15-03-2021]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>
- [42] Masarykova Univerzita Is.muni.cz. [online]. Citace [10-4-2021]. Dostupné z: https://is.muni.cz/el/1451/podzim2011/bp1167/um/Postup_pri_zrizeni_NZZ.pdf?fbclid=IwAR3_CYwRhcPIq0Ir9fgasBx0UR7eNc8ZErAnRe3qLrIqKN9Z-L_5J9tmCOE
- [43] Medium.com. [online]. Citace [05-05-2021]. Dostupné z: <https://medium.com/design-kisk/srovn%C3%A1n%C3%AD-%C3%BA%C4%8Delu-a-zp%C5%AFsobu-u%C5%BEit%C3%AD-lean-canvas-a-business-model-canvas-fb82565d0a2f>
- [44] Portal.Pohoda.cz. [online]. Copyright © 2012 STORMWARE s.r.o. Citace [10-10-2020]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/chci-zacit-podnikat/jak-zacit-podnikat-jako-pravnicka-osoba/>
- [45] Portal.Pohoda.cz. [online]. Copyright © 2012 STORMWARE s.r.o. Citace [18-3-2021]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/uz-podnikam/business-plan-neboli-podnikatelsky-plan-%E2%80%93-jak-na-n/>
- [46] Poradenský portál Strageg.cz [online]. Převzat obrázek. [cit. 2021-03-18]. Dostupné z: https://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html
- [47] Profi-kancelar.cz [online]. Citace [1-5-2021]. Dostupné z: <https://www.profi-kancelar.cz/vyznam-terminu-pravnicka-osoba/>
- [48] Ústav zdravotnických informací a statistik ČR. [online]. Citace [6-5-2021]. Dostupné z <https://www.uzis.cz/res/f/008334/nzis-rep-2020-k22-a052-rehabilitacni-a-fyzikalni-medicina-2019.pdf>

- [49] Vyhláška č. 472/2009 Sb., kterou se mění vyhláška Ministerstva zdravotnictví č. 134/1998 Sb., kterou se vydává seznam zdravotních výkonů s bodovými hodnotami, ve znění pozdějších předpisů. In.: Portál *Zákony pro lidi* [online]. Citace [20-4-2021]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-472>
- [50] Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. In.: Portál *Zákony pro lidi* [online]. Citace [10-9-2020]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>
- [51] Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. In.: Portál *Zákony pro lidi* [online]. Citace [10-9-2020]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>
- [52] Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (o obchodních korporacích). In.: Portál *Zákony pro lidi* [online]. Citace [10-9-2020]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90?text=90%2F2012>
- [53] Zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník (nový) In.: Portál *Zákony pro lidi* [online]. Citace [10-9-2020]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89?text=89%2F2012>
- [54] Zákon č. 372/2011 Sb. o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování. In.: Portál *Zákony pro lidi* [online]. Citace [15-4-2021]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-372>
- [55] Zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty. In.: Portál *Zákony pro lidi* [online]. Citace [15-4-2021]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-235>
- [56] Ziba.cz. [online]. Copyright © 2020. Citace [10-10-2020]. Dostupné z: <https://www.ziba.cz/jak-zalozit-zivnost-a-zivnostensky-list/>
- [57] Zsf.cz. [online]. Copyright © ZeptejSeFilipa 2016–2021. Citace [10-10-2020]. Dostupné z: <https://zsf.cz/show/pest-analyza-pri-ktere-neusnes>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

a.s.	Akciová společnost
BM	Business model
ČR	Česká republika
DPP	Dohoda o provedení práce
FBLR	Rehabilitační a fyzikální medicína
FO	Fyzická osoba
NZZ	Nestátní zdravotnické zařízení
OR	Obchodní rejstřík
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
PO	Právnícká osoba
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
v. o. s.	Veřejná obchodní společnost
ZP	Zdravotní pojišťovna
ZS	Zdravotní služby
ŽÚ	Živnostenský úřad

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Plátno BM Canvas (zdroj: Osterwalder a Pigneur, 2010).....	38
Obrázek 2 Porterův model (zdroj: https://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html)	44
Obrázek 3 Průměrná roční míra inflace (zdroj: Kurzy.cz © 2000-2021).....	48
Obrázek 4 SWOT analýza (zdroj: vlastní zpracování)	52
Obrázek 5 Výdaje na zdravotní péči v ČR financované prostřednictvím zdravotních pojišťoven (zdroj: https://www.czso.cz).....	55
Obrázek 6 Plán prostor NZZ v 1. patře budovy (zdroj: vlastní zpracování)	61
Obrázek 7 Ceník (zdroj: vlastní zpracování)	64
Obrázek 8 Výpočet měsíční splátky u ČSOB (Zdroj: https://www.finance.cz/)	69
Obrázek 9 Rozvaha k 31. 12. 2021 (zdroj: vlastní zpracování).....	86
Obrázek 10 Rozvaha k 31. 12. 2022 (zdroj: vlastní zpracování).....	96

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Počty výkonů a vyšetření lékařů a fyzioterapeutů v ČR v letech 2016-2019 (zdroj: vlastní zpracování podle www.uzis.cz)	56
Tabulka 2 Počet přijatých pacientů k ambulantní léčbě a k léčbě vyžadující hospitalizaci v letech 2016-2019 (zdroj: vlastní zpracování podle www.uzis.cz).....	57
Tabulka 3 Ordinační a provozní doba (zdroj: vlastní zpracování)	65
Tabulka 4 Vybavení ordinace (zdroj: vlastní zpracování).....	74
Tabulka 5 Vybavení kanceláře (zdroj: vlastní zpracování)	75
Tabulka 6 Vybavení kuchyňky (zdroj: vlastní zpracování).....	75
Tabulka 7 Celkové vstupní výdaje (zdroj: vlastní zpracování)	76
Tabulka 8 Fixní náklady (zdroj: vlastní zpracování).....	77
Tabulka 9 Variabilní náklady (zdroj: vlastní zpracování)	78
Tabulka 10 Modelové situace 1 a 2 (zdroj: vlastní zpracování).....	80
Tabulka 11 Modelové situace 3 a 4 (zdroj: vlastní zpracování).....	81
Tabulka 12 Průměrný počet bodů za jednu návštěvu (zdroj: vlastní zpracování).....	82
Tabulka 13 Odhadované měsíční výnosy společnosti za poskytování služeb (zdroj: vlastní zpracování).....	83
Tabulka 14 Porovnání tržeb a nákladů roku 2021 (zdroj: vlastní zpracování).....	84
Tabulka 15 Zahajovací rozvaha (zdroj: vlastní zpracování).....	84
Tabulka 16 Přírůstky a úbytky na bankovním účtu v roce 2021 (zdroj: vlastní zpracování)	85
Tabulka 17 Výkaz zisku a ztráty k 31. 12. 2021 (zdroj: vlastní zpracování)	88
Tabulka 18 Plánované CASH FLOW za II. čtvrtletí roku 2021 (zdroj: vlastní zpracování)	90
Tabulka 19 Plánované CASH FLOW za III. čtvrtletí roku 2021 (zdroj: vlastní zpracování)	92
Tabulka 20 Plánované CASH FLOW za IV. čtvrtletí roku 2021 (zdroj: vlastní zpracování)	93
Tabulka 21 Porovnání tržeb a nákladů za rok 2022 (zdroj vlastní zpracování).....	94
Tabulka 22 Přírůstky a úbytky na bankovním účtu v roce 2022 (zdroj: vlastní zpracování)	94
Tabulka 23 Výkaz zisku a ztráty k 31. 12. 2022 (zdroj: vlastní zpracování)	98
Tabulka 24 Plánované CASH FLOW za I. čtvrtletí roku 2022 (zdroj: vlastní zpracování)	100
Tabulka 25 Plánované CASH FLOW za II. čtvrtletí roku 2022 (zdroj: vlastní zpracování)	101
Tabulka 26 Plánované CASH FLOW za III. čtvrtletí roku 2022 (zdroj: vlastní zpracování)	102

Tabulka 27 Plánované CASH FLOW za IV. čtvrtletí roku 2022 (zdroj: vlastní zpracování)	103
Tabulka 28 Časový harmonogram (zdroj: vlastní zpracování).....	107

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Splátkový kalendář

Příloha P II: Kapitola 902 – fyzioterapeut

Příloha P III: Smlouva o půjčce

Příloha P IV: Výkaz zisku a ztráty k 31. 12. 2021

Příloha P V: Výkaz zisku a ztráty k 31. 12. 2022

PŘÍLOHA P I: SPLÁTKOVÝ KALENDÁŘ

Rok	Měsíc	Počáteční hodnota	Úrok	Úmor	Konečná hodnota
2021	červenec	450 000 Kč	2 588 Kč	9 255 Kč	440 745 Kč
2021	srpen	440 745 Kč	2 534 Kč	9 308 Kč	431 438 Kč
2021	září	431 438 Kč	2 481 Kč	9 361 Kč	422 076 Kč
2021	říjen	422 076 Kč	2 427 Kč	9 415 Kč	412 661 Kč
2021	listopad	412 661 Kč	2 373 Kč	9 469 Kč	403 192 Kč
2021	prosinec	403 192 Kč	2 318 Kč	9 524 Kč	393 668 Kč
2022	leden	393 668 Kč	2 264 Kč	9 578 Kč	384 090 Kč
2022	únor	384 090 Kč	2 209 Kč	9 634 Kč	374 457 Kč
2022	březen	374 457 Kč	2 153 Kč	9 689 Kč	364 768 Kč
2022	duben	364 768 Kč	2 097 Kč	9 745 Kč	355 023 Kč
2022	květen	355 023 Kč	2 041 Kč	9 801 Kč	345 222 Kč
2022	červen	345 222 Kč	1 985 Kč	9 857 Kč	335 365 Kč
2022	červenec	335 365 Kč	1 928 Kč	9 914 Kč	325 452 Kč
2022	srpen	325 452 Kč	1 871 Kč	9 971 Kč	315 481 Kč
2022	září	315 481 Kč	1 814 Kč	10 028 Kč	305 453 Kč
2022	říjen	305 453 Kč	1 756 Kč	10 086 Kč	295 367 Kč
2022	listopad	295 367 Kč	1 698 Kč	10 144 Kč	285 224 Kč
2022	prosinec	285 224 Kč	1 640 Kč	10 202 Kč	275 022 Kč
2023	leden	275 022 Kč	1 581 Kč	10 261 Kč	264 761 Kč
2023	únor	264 761 Kč	1 522 Kč	10 320 Kč	254 441 Kč
2023	březen	254 441 Kč	1 463 Kč	10 379 Kč	244 062 Kč
2023	duben	244 062 Kč	1 403 Kč	10 439 Kč	233 624 Kč
2023	květen	233 624 Kč	1 343 Kč	10 499 Kč	223 125 Kč
2023	červen	223 125 Kč	1 283 Kč	10 559 Kč	212 566 Kč
2023	červenec	212 566 Kč	1 222 Kč	10 620 Kč	201 946 Kč
2023	srpen	201 946 Kč	1 161 Kč	10 681 Kč	191 265 Kč
2023	září	191 265 Kč	1 100 Kč	10 742 Kč	180 523 Kč
2023	říjen	180 523 Kč	1 038 Kč	10 804 Kč	169 719 Kč
2023	listopad	169 719 Kč	976 Kč	10 866 Kč	158 853 Kč
2023	prosinec	158 853 Kč	913 Kč	10 929 Kč	147 924 Kč
2024	leden	147 924 Kč	851 Kč	10 991 Kč	136 933 Kč
2024	únor	136 933 Kč	787 Kč	11 055 Kč	125 878 Kč
2024	březen	125 878 Kč	724 Kč	11 118 Kč	114 760 Kč
2024	duben	114 760 Kč	660 Kč	11 182 Kč	103 578 Kč
2024	květen	103 578 Kč	596 Kč	11 246 Kč	92 331 Kč
2024	červen	92 331 Kč	531 Kč	11 311 Kč	81 020 Kč
2024	červenec	81 020 Kč	466 Kč	11 376 Kč	69 644 Kč
2024	srpen	69 644 Kč	400 Kč	11 442 Kč	58 202 Kč
2024	září	58 202 Kč	335 Kč	11 507 Kč	46 695 Kč
2024	říjen	46 695 Kč	268 Kč	11 574 Kč	35 121 Kč
2024	listopad	35 121 Kč	202 Kč	11 640 Kč	23 481 Kč
2024	prosinec	23 481 Kč	135 Kč	11 707 Kč	11 774 Kč

2025	leden	11 774 Kč	68 Kč	11 774 Kč	- Kč
------	-------	-----------	-------	-----------	------

PŘÍLOHA P II: KAPITOLA 902 – FYZIOTERAPEUT

Kapitola 902 – fyzioterapeut

21001 KOMPLEXNÍ KINEZIOLOGICKÉ VYŠETŘENÍ

Komplexní kineziologické vyšetření prováděné fyzioterapeutem způsobilým k výkonu povolání bez odborného dohledu. Obsahuje podrobné odebrání anamnézy, s důrazem na pracovní a sociální část, ergonomické vyhodnocení, zhodnocení subjektivních obtíží s hlavním zřetelem k pohybovému aparátu. Vlastní kineziologické vyšetření zahrnuje objektivní vyšetření podle závažnosti postižení, s následnou diferenciací-diagnostikou, klinickou rozvahou a se stanovením cílů fyzioterapie. U dětí hodnotí stupeň psychomotorického vývoje.

Součástí výkonu je doporučení vhodných kompenzačních pomůcek dle stavu pacienta, jako i edukace pacienta.

Výkon osahuje i administrativní činnost s ním spojenou a zápis o celém postupu do dokumentace.

Lze vykázat pouze 1× při zahájení kineziterapie. U pacientů s indikací kineziterapie (LTV – léčba pohybem) bez omezení frekvencí.

Kategorie: P – hrazen plně

OF: 1/1 den

OM: bez omezení

čas výkonu: 45

body: 249

Nositel	INDX	Čas
K2	2	45

ZUM: ne

ZULP: ne

21002 KINEZIOLOGICKÉ VYŠETŘENÍ

Kineziologické vyšetření prováděné fyzioterapeutem po získání odborné způsobilosti k výkonu povolání. Obsahuje odebrání anamnézy, zhodnocení subjektivních obtíží s hlavním zřetelem k pohybovému aparátu. Vlastní kineziologické vyšetření zahrnuje celkové objektivní vyšetření dle typu postižení z pohledu fyzioterapeuta, a v souladu s doporučením odesílajícího lékaře, s následným stanovením cílů fyzioterapie.

Součástí výkonu je doporučení vhodných kompenzačních pomůcek dle stavu pacienta, jako i edukace pacienta.

Výkon obsahuje i administrativní činnost s ním spojenou a zápis o celém postupu do dokumentace.

Lze vykázat pouze 1× při zahájení kineziterapie. U pacientů s indikací kineziterapie (LTV – léčba pohybem) bez omezení frekvencí.

Kategorie: P – hrazen plně

OF: 1/1 den

OM: bez omezení

čas výkonu: 30

body: 66

Nositel	INDX	Čas
K1	1	30

ZUM: ne

ZULP: ne

21003 KONTROLNÍ KINEZIOLOGICKÉ VYŠETŘENÍ

Kontrolní kineziologické vyšetření prováděné fyzioterapeutem dle typu postižení a pomocí zvolené vyšetřovací techniky odpovídající současnému zdravotnímu stavu pacienta zhodnotí odezvu organismu na zvolené fyzioterapeutické postupy a vyhodnocuje účinnost použitých postupů.

Výkon obsahuje i administrativní činnost s ním spojenou a zápis o celém postupu do zdravotní dokumentace.

U pacientů s indikací kineziterapie (LTV – léčba pohybem) bez omezení frekvencí.

Kategorie: P – hrazen plně

OF: 1/1 den, 4/1 čtvrtletí

OM: bez omezení

čas výkonu: 20

body: 44

Nositel	INDX	Čas
K1	1	20

ZUM: ne

ZULP: ne

21005 MOIRÉ VYŠETŘENÍ

Vyšetření opticky zachycující tvar a symetrie těla.

Kategorie: P – hrazen plně

OF: 1/1 čtvrtletí

OM: S – pouze na specializovaném pracovišti

čas výkonu: 15

body: 85

Nositel	INDX	Čas
K2	2	15

ZUM: ne

ZULP: ne

21017 VYŠETŘENÍ S POUŽITÍM PŘÍSTROJE

Jde o funkční vyšetření oběhového, respiračního a pohybového systému pro účely léčebné rehabilitace.

Kategorie: P – hrazen plně

OF: 1/1 čtvrtletí

OM: S – pouze na specializovaném pracovišti

čas výkonu: 15

body: 87

Nositel	INDX	Čas
K2	2	15

ZUM: ne

ZULP: ne

21019 POLYEMG. VYŠETŘENÍ

Cíleně zaměřené vyšetření, sloužící k zhodnocení pohybových stereotypů pacienta a k výběru individuálních cviků dle výsledků vyšetření – kalkulace provedena na jeden kanál - 45 minut.

Kategorie: P – hrazen plně

OF: 1/1 čtvrtletí

OM: S – pouze na specializovaném pracovišti

čas výkonu: 45

body: 541

Nositel	INDX	Čas
K3	3	45
K1	1	45

ZUM: ne

ZULP: ne

21113 FYZIKÁLNÍ TERAPIE II

Galvanizace, iontoforéza, diodynamik, aplikace IF proudů, ultrazvuk, magnetoterapie, podtlakové přístroje, intermitentní přístrojová komprese, přístrojové trakce, TENS, parafínová lázeň. Klasické fyzikální úkony vyžadující určitou náročnost na čas a odbornost terapeuta: 15 minut. Kombinaci výkonů fyzikální terapie I – IV lze na 1 pacienta vykázat maximálně 4krát za den.

Kategorie: P – hrazen plně

OF: 2/1 den

OM: A – pouze ambulantně – agregován do OD

čas výkonu: 15

body: 20

Nositel	INDX	Čas
K1	1	7

ZUM: ne

ZULP: ne

21115 FYZIKÁLNÍ TERAPIE III

Diatermie (krátkovlnná, mikrovlnná), Vasotrain, 4-komorová galvanická lázeň, elektrolyčebná vana. Kombinaci výkonů fyzikální terapie I – IV lze na 1 pacienta vykázat maximálně 4krát za den.

Kategorie: P – hrazen plně

OF: 2/1 den 20/3 měsíce

OM: S – pouze na specializovaném pracovišti

čas výkonu: 15

body: 74

Nositel	INDX	Čas

K2	2	10
----	---	----

ZUM: ne

ZULP: ne

21117 FYZIKÁLNÍ TERAPIE IV

Speciální selektivní stimulace, stimulace oslabených svalů, myofeedback. Spec. výkony, které kladou vysoký nárok odborný i časový na terapeuta. Kombinaci výkonů fyzikální terapie I – IV lze na 1 pacienta vykázat maximálně 4krát za den.

Kategorie: P – hrazen plně

OF: 2/1 den

OM: S - pouze na specializovaném pracovišti

čas výkonu: 30

body: 180

Nositel	INDX	Čas
K2	2	30

ZUM: ne

ZULP: ne

21211 LÉČEBNÁ TĚLESNÁ VÝCHOVA SKUPINOVÁ TYP I., 3 – 5 LÉČENÝCH

Cvičení skupiny pacientů stejně nebo podobně postižených na pokoji, v tělocvičně, venku na hřišti, á 15 minut. Vykazují se 4 min. na jednoho pacienta.

Kategorie: P – hrazen plně

OF: 2/1 den

OM: bez omezení

čas výkonu: 4

body: 9

Nositel	INDX	Čas
K1	1	4

ZUM: ne

ZULP: ne

21213 LÉČEBNÁ TĚLESNÁ VÝCHOVA SKUPINOVÁ TYP II., 6-12 LÉČENÝCH

Cvičení skupiny pacientů stejně nebo podobně postižených na pokoji, venku, na hřišti a jiných sportovištích, á 15 minut. Vykazuje se na jednoho pacienta á 2 minuty.

Kategorie: P – hrazen plně

OF: 2/1 den

OM: S – pouze na specializovaném pracovišti

čas výkonu: 2

body: 4

Nositel	INDX	Čas
K1	1	2

ZUM: ne

ZULP: ne

21215 LÉČEBNÁ TĚLESNÁ VÝCHOVA – INSTRUKTÁŽ A ZÁCVIK PACIENTA A JEHO RODINNÝCH PŘÍSLUŠNÍKŮ

Vysvětlení a nácvik úkonů, které bude pacient provádět s rodinným příslušníkem nebo sám bez přítomnosti fyzioterapeuta. Výkon nelze kombinovat s dalšími výkony LTV.

Kategorie: P – hrazen plně

OF: 1/1 týden

OM: bez omezení

čas výkonu: 30

body: 66

Nositel	INDX	Čas
K1	1	30

ZUM: ne

ZULP: ne

21217 LÉČEBNÁ TĚLESNÁ VÝCHOVA SKUPINOVÁ V BAZÉNU S TEPLOU VODOU - 15 MINUT

Skupinové cvičení v bazénu s vyhřívanou vodou u stejně nebo podobně postižených. Délka trvání výkonu pro skupinu je 15 minut, kalkulace pro 1 pacienta = 4 min. V případě dalšího použití hradí pacient.

Kategorie: P – hrazen plně

OF: 1/1 den 5/1 čtvrtletí

OM: S – pouze na specializovaném pracovišti

čas výkonu: 4

body: 19

Nositel	INDX	Čas
K1	1	4

ZUM: ne

ZULP: ne

21219 LÉČEBNÁ TĚLESNÁ VÝCHOVA INDIVIDUÁLNÍ POD DOHLEDEM NA PŘÍSTROJÍCH

Terapie s použitím přístrojů včetně vertikalizace na stavěcím stole dle pokynů a pod kontrolou fyzioterapeuta. Výkony individuální LTV lze vzájemně kombinovat nejvýše do 60ti minut dvakrát v jednom dni.

Kategorie: P – hrazen plně

OF: 4/1 den

OM: S – pouze na specializovaném pracovišti

čas výkonu: 15

body: 36

Nositel	INDX	Čas
K1	1	15

ZUM: ne

ZULP: ne

21221 LÉČEBNÁ TĚLESNÁ VÝCHOVA NA NEUROFYZIOLOGICKÉM PODKLADĚ

Využití metodik – včetně příslušného vyšetření – PNF, reflexní lokomoce – Vojta, Bobath, senzomotorická stimulace, Rood, Peto, Brunstroem, Schroth, Klapp, Brunkov, spirální dynamika aj. Výkony individuální LTV lze vzájemně kombinovat nejvýše do 60ti minut dvakrát v jednom dni.

Kategorie: P – hrazen plně

OF: 2/1 den

OM: S – pouze na specializovaném pracovišti

čas výkonu: 45

body: 349

Nositel	INDX	Čas
K3	3	45

ZUM: ne

ZULP: ne

21223 LÉČEBNÁ TĚLESNÁ VÝCHOVA V HUBBARDOVĚ TANKU

Individuální cvičení obtížně mobilních pacientů v teplé vodě včetně možné masáže při zapojení vodní trysky. Výkony individuální LTV lze vzájemně kombinovat nejvýše do 60ti minut dvakrát v jednom dni.

Kategorie: P – hrazen plně

OF: 2/1 den

OM: S – pouze na specializovaném pracovišti

čas výkonu: 15

body: 103

Nositel	INDX	Čas
K1	1	15

ZUM: ne

ZULP: ne

21225 LÉČEBNÁ TĚLESNÁ VÝCHOVA INDIVIDUÁLNÍ – KONDIČNÍ A ANALYTICKÉ METODY

Individuální LTV, náprava motorických poruch analytickými metodami, cvičení na rozsah pohybu, svalovou sílu, dechová gymnastika, cvičení na nářadí a s náčiním. Výkony individuální LTV lze vzájemně kombinovat nejvýše do 60ti minut dvakrát v jednom dni.

Kategorie: P – hrazen plně

OF: 2/1 den

OM: S – pouze na specializovaném pracovišti

čas výkonu: 15

body: 33

Nositel	INDX	Čas
K1	1	15

ZUM: ne

ZULP: ne

21315 VODOLÉČBA II

Vodoléčebné procedury aplikované na končetiny – vzestupné končetinové koupele, vířivé koupele, střídavé nožní koupele, studené zapařovací koupele.

Kategorie: P – hrazen plně

OF: 20/3 měsíce

OM: S – pouze na specializovaném pracovišti

čas výkonu: 15

body: 49

Nositel	INDX	Čas
K1	1	15

ZUM: ne

ZULP: ne

21317 VODOLÉČBA III

Střídavé skotské stříky nebo podvodní masáž. Iritační nebo relaxační vodoléčebné procedury.

Kategorie: P – hrazen plně

OF: 1/1 den 10/1 čtvrtletí

OM: S – pouze na specializovaném pracovišti

čas výkonu: 15

body: 88

Nositel	INDX	Čas
K1	1	15

ZUM: ne

ZULP: ne

21413 TECHNIKY MĚKKÝCH TKÁNÍ

Směřují k dosažení balance měkkých tkání a redukce bolestivých stavů. (Tento výkon nezahrnuje klasickou masáž, mobilizace páteře ani periferních kloubů).

Kategorie: P – hrazen plně

OF: 2/1 den

OM: bez omezení

čas výkonu: 15

body: 33

Nositel	INDX	Čas
K1	1	15

ZUM: ne

ZULP: ne

21415 MOBILIZACE PÁTEŘE A PERIFERNÍCH KLOUBŮ

Jedná se o nenásilnou metodu, charakteristickou specifickými postupy využívajícími prvky manuální terapie s hlavním cílem normalizovat funkci pohybového systému.

Kategorie: P – hrazen plně

OF: 2/1 den

OM: bez omezení

čas výkonu: 15

body: 116

Nositel	INDX	Čas
K3	3	15

ZUM: ne

ZULP: ne

21713 MASÁŽ REFLEXNÍ A VAZIVOVÁ

Manuální léčebný zásah na povrchu těla, aplikovaný v místech druhotných, onemocněním reflexně vyvolaných změn, včetně předehtřátí.

Kategorie: P – hrazen plně

OF: 1/1 den 10/1 čtvrtletí

OM: bez omezení

čas výkonu: 30

body: 169

Nositel	INDX	Čas
K2	2	30

ZUM: ne

ZULP: ne

21717 INDIVIDUÁLNÍ LTV – NÁCVIK LOKOMOCE A MOBILITY

Vertikalizace, nácvik chůze, užívání protetické pomůcky. Výkony individuální LTV lze vzájemně kombinovat nejvýše do 60ti minut dvakrát v jednom dni.

Kategorie: P – hrazen plně

OF: 2/1 den 20/1 čtvrtletí

OM: bez omezení

čas výkonu: 15

body: 33

Nositel	INDX	Čas
K1	1	15

ZUM: ne

ZULP: ne

(Informace dostupné online z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-472>)

PŘÍLOHA P III: SMLOUVA O PŮJČCE

Smlouva o půjčce

Uzavřena níže uvedeného dne, měsíce a roku

mezi

Bc. Kristýnou Hoferkovou, nar. 21. června 1996, trvalým bydlištěm Topolná 433, 687 11 Topolná,

Bc. Martinou Poláškovou, nar. 8. srpna 1996, trvalým bydlištěm Topolná 72, 687 11 Topolná

(dále jen „věřiteli“)

a

K+M physiotherapy, s. r. o., Topolná, 687 11 Topolná
zastoupená jednatelem společnosti Bc. Kristýnou Hoferkovou, 21. června 1996, trvalým bydlištěm Topolná 433, 687 11 Topolná a Martinou Poláškovou, nar. 8. srpna 1996, trvalým bydlištěm Topolná 72, 687 11 Topolná

(dále jen „dlužník“)

I.

Věřitelé na základě této smlouvy poskytnou dlužníkovi půjčku v korunách českých v celkové částce Kč 350.000 Kč (slovy: tři sta padesát tisíc korun). Půjčenou částku peněz je věřitel povinen poskytnout dlužníkovi nejpozději do 26. 4. 2021 bezhotovostně vkladem na bankovní účet dlužníka.

Smlouva nabývá platnosti dnem podpisu smluvními stranami.

II.

Dlužník se zavazuje vrátit zapůjčenou částku nejpozději v termínu do 31. 3. 2023 a to bezúročně.

III.

Dlužník uznává částku Kč 350.000 Kč za svůj dluh co do důvodu a výše.

IV.

Smlouva je vyhotovena ve třech vyhotoveních přičemž každá smluvní strana obdrží po jednom vyhotovení.

V.

Tuto smlouvu lze změnit, upravit nebo doplnit písemnými, číslovanými dodatky, podepsanými oprávněnými zástupci obou smluvních stran.

Veškeré vztahy touto smlouvou výslovně neupravené se řídí občanským zákoníkem.

VI.

Všechny tři smluvní strany shodně prohlašují, že smlouvu uzavřely po vzájemné dohodě, vážně a srozumitelně. Současně také potvrzují, že si smlouvu řádně přečetly, že tato nebyla sjednána v tísní ani za jinak jednostranně nevýhodných podmínek její autentičnost stvrzují svými podpisy.

V Topolné dne 26. 4. 2021

.....
věřitelé

.....
dlužník

PŘÍLOHA P IV: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY K 31. 12. 2021

Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb. VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ke dni 31. prosince 2021 (v celých tisících Kč) DRUHOVÉ ČLENĚNÍ IČ			Název a právní forma účetní jednotky:	
			K+M physiotherapy, s. r. o.	
			Sídlo účetní jednotky:	
			Topolná 204	
			687 11	
			Topolná	
			Předmět podnikání /činnosti úč. j.:	
			Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	1	1 183	0
II.	Tržby za prodej zboží	2	0	0
A.	Výkonová spotřeba	3	634	0
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4	0	0
2.	Spotřeba materiálu a energie	5	443	0
3.	Služby	6	191	0
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	7	0	0
C.	Aktivace (-)	8	0	0
D.	Osobní náklady	9	180	0
1.	Mzdové náklady	10	180	0
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	0	0
2. 1	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	0	0
2. 2	Ostatní náklady	13	0	0
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř. 15 + 18 + 19)	14	0	0
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku (ř. 16 + 17)	15	0	0
1. 1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	0	0
1. 2	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0
2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	0	0
III.	Ostatní provozní výnosy (ř. 21 + 22 + 23)	20	0	0
III. 1	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	0	0
2	Tržby z prodaného materiálu	22	0	0
3	Jiné provozní výnosy	23	0	0
F.	Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)	24	40	0
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	0	0
2.	Prodáný materiál	26	0	0
3.	Daně a poplatky	27	22	0

4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	0	0
5.	Jiné provozní náklady	29	18	0
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	329	0
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (ř. 32 + 33)	31	0	0
IV. 1	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	0
2	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (ř. 36 + 37)	35	0	0
V. 1	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	36	0	0
2	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 40 + 41)	39	0	0
VI. 1	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	0	0
2	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	0	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 44 + 45)	43	17	0
1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	0	0
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	17	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	0	0
K.	Ostatní finanční náklady	47	21	0
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-38	0
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48)	49	291	0
L.	Daň z příjmů (ř. 51 + 52)	50	55	0
1.	Daň z příjmů splatná	51	55	0
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	0	0
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) (ř. 49 - 50)	53	236	0
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 53 - 54)	55	236	0
*	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII	56	1 183	0

Sestaveno dne:	Podpis odpovědné osoby (statutární orgán):	Podpis osoby odpovědné za sestavení (sestavil):
----------------	--	---

PŘÍLOHA P V: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY K 31. 12. 2022

Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.		VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY			Název a právní forma účetní jednotky:	
		ke dni 31. prosince 2022			K+M physiotherapy, s. r. o.	
		(v celých tisících Kč)			Sídlo účetní jednotky:	
		DRUHOVÉ ČLENĚNÍ			Topolná 204	
		IČ			687 11	
		<div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>			Topolná	
		<div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>			Předmět podnikání /činnosti úč. j.:	
					Skutečnost v účetním období	
					běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	1	1 578	1 183		
II.	Tržby za prodej zboží	2	0	0		
A.	Výkonová spotřeba	3	403	634		
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4	0	0		
2.	Spotřeba materiálu a energie	5	199	443		
3.	Služby	6	204	191		
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	7	0	0		
C.	Aktivace (-)	8	0	0		
D.	Osobní náklady	9	240	180		
1.	Mzdové náklady	10	240	180		
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	0	0		
2. 1	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	0	0		
2. 2	Ostatní náklady	13	0	0		
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř. 15 + 18 + 19)	14	0	0		
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku (ř. 16 + 17)	15	0	0		
1. 1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	0	0		
1. 2	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0		
2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0		
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	0	0		
III.	Ostatní provozní výnosy (ř. 21 + 22 + 23)	20	0	0		
III. 1	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	0	0		
2	Tržby z prodaného materiálu	22	0	0		
3	Jiné provozní výnosy	23	0	0		
F.	Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)	24	24	40		
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	0	0		
2.	Prodaný materiál	26	0	0		
3.	Daně a poplatky	27	0	22		
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	0	0		

5.	Jiné provozní náklady	29	24	18
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	911	329
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (ř. 32 + 33)	31	0	0
IV. 1	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	0
2	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (ř. 36 + 37)	35	0	0
V. 1	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	36	0	0
2	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 40 + 41)	39	0	0
VI. 1	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	0	0
2	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	0	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 44 + 45)	43	23	17
1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	0	0
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	23	17
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	0	0
K.	Ostatní finanční náklady	47	0	21
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-23	-38
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48)	49	888	291
L.	Daň z příjmů (ř. 51 + 52)	50	169	55
1.	Daň z příjmů splatná	51	169	55
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	0	0
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) (ř. 49 - 50)	53	719	236
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 53 - 54)	55	719	236
*	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII	56	1 578	1 183

Sestaveno dne:	Podpis odpovědné osoby (statutární orgán):	Podpis osoby odpovědné za sestavení (sestavil):
----------------	--	---