

Podnikatelský plán založení zubní ordinace

Štěpán Odstrčilík

Bakalářská práce
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Štěpán Odstrčilík
Osobní číslo: M190598
Studijní program: B0413A050024 Ekonomika a management
Specializace: Ekonomika a management podniku
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Podnikatelský plán založení zubní ordinace

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši vztahující se k problematice podnikání se zaměřením na tvorbu podnikatelského plánu.

II. Praktická část

- Na základě průzkumu teoretických zdrojů vypracujte podnikatelský plán založení zubní ordinace.
- Vyhodnotte proveditelnost daného podnikatelského záměru z hlediska ekonomického, rizika a času.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Forma zpracování bakalářské 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*. 6th edition. London: Kogan Page, 2017, 217 s. Business success. ISBN 9780749481100.
BUGRI, Štefan a Emília PRIBIŠOVÁ. *Podniková ekonomika*. Ostrava: Key Publishing, 2017, 158 s. ISBN 9788074182808.
SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert. ISBN 9788024741031.
SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada, 2017, 227 s. ISBN 9788027104079.
VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert. ISBN 9788024745206.

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

Datum zadání bakalářské práce: **12. července 2022**
Termín odevzdání bakalářské práce: **5. srpna 2022**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 12. července 2022

**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 s přípuštěním 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

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá problematikou založení nové zubní ambulance. Hlavním cílem práce je vypracování podnikatelského plánu pro nestátní zdravotnické zařízení. V teoretické části byly shrnuty hlavní informace a specifika, vztahující se k podnikání ve zdravotnictví v oboru stomatologie, potřebné pro tvorbu podnikatelského plánu. V praktické části byly aplikovány teoretické poznatky. Na základě nich byl sestaven podnikatelský plán založení zubní ordinace, který vychází ze specifík podnikání ve zdravotnictví a z jednotlivých analýz potřebných k jeho sestavení. Pro analýzu podniku, jeho mikro a makro prostředí a analýzu konkurence, byla použita PESTLE a SWOT analýza. Pro zmapování konkurenčního prostředí byla použita analýza Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Další nezbytné analýzy pro sestavení podnikatelského plánu byly vypracovány, jako například marketingový, organizační a finanční plán, analýza rizik a časová analýza.

Klíčová slova: podnikání, podnikatelský plán, zubní ordinace, marketingový plán, finanční plán

ABSTRACT

The bachelor thesis deals with the establishment of a new dental clinic. The main aim of the thesis is to develop a business plan for a non-state medical facility. The theoretical part of the thesis summarizes main information and specifics, related to the business of health care in the field of dentistry, necessary for the creation of a business plan. The theoretical knowledge was applied in the practical part. Therefore, a business plan for the establishment of a dental office was created, based on the specifics of the business in healthcare sector and on the individual analyses needed to compile the plan. PESTLE and SWOT analysis were used to analyze its micro and macro environment as well as its competition. The Porter's five forces analysis was used to evaluate its competitive environment. Other necessary analyses required for the creation of the business plan were implemented as well, such as marketing, organizational and financial plan, risk analysis and time analysis.

Keywords: business, business plan, dental clinic, marketing plan, financial plan

Motto:

„Po některých cestách musíme jít poměrně daleko, než zjistíme, že jsou slepé a bude třeba se vrátit, ale to neznámá, že byly zbytečné. I neúspěšné projekty a chybná rozhodnutí přinášejí zkušenosti, kontakty, znalosti.“

Alena Šafrová Drášilová, ekonomka

OBSAH

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 CHARAKTERISTIKA PODNIKÁNÍ	12
1.1 PODNIKÁNÍ A PODNIKATEL	12
1.2 PODNIK – OBCHODNÍ ZÁVOD	13
1.3 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ A JEJICH SROVNÁNÍ	14
2 PODNIKATELSKÝ PLÁN	18
2.2 CÍLE PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....	19
2.3 NEJČASTĚJŠÍ CHYBY V PODNIKATELSKÉM PLÁNU.....	20
2.4 ANALÝZY K PODNIKATELSKÉMU PLÁNU.....	21
2.4.1 PESTLE analýza	21
2.4.2 Porterův model pěti konkurenčních sil	22
2.4.3 SWOT analýza	23
2.5 ČÁSTI PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	23
2.5.1 Titulní strana	24
2.5.2 Realizační resumé	25
2.5.3 Profesní a osobní údaje o vlastnících podniku	25
2.5.4 Informace o podniku a podnikatelském prostředí	26
2.5.5 Marketingový plán	26
2.5.6 Personální zdroje a organizační plán.....	30
2.5.7 Finanční plán	30
2.5.8 Rizika projektu	30
3 SPECIFIKA PODNIKÁNÍ VE ZDRAVOTNICTVÍ	32
3.1 POSKYTOVÁNÍ ZDRAVOTNÍCH SLUŽEB	32
3.2 PLATBY ZA ZDRAVOTNÍ SLUŽBY	32
3.3 LEGISLATIVNÍ PODMÍNKY POSKYTOVÁNÍ ZDRAVOTNÍCH SLUŽEB.....	34
4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	37
II PRAKTICKÁ ČÁST	38
5 KONKRETIZACE ANALÝZ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	39
5.1 PESTLE ANALÝZA.....	39
5.2 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	47
5.3 SWOT ANALÝZA ORDINACE	51
6 KONKRETIZACE PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	54
6.1 TITULNÍ STRANA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU ZUBNÍ ORDINACE	54
6.2 OBSAH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU ZUBNÍ ORDINACE	55
6.3 REALIZAČNÍ RESUMÉ.....	55

6.4	MARKETINGOVÝ PLÁN	57
6.5	FINANČNÍ PLÁN	66
6.6	RIZIKA PŘI ZAKLÁDÁNÍ NOVÉ ZUBNÍ ORDINACE	80
6.7	ČASOVÝ HARMONOGRAM ORDINACE	84
6.8	PŘÍLOHY	86
7	SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	87
	ZÁVĚR	88
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	89
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	96
	SEZNAM OBRÁZKŮ	97
	SEZNAM TABULEK.....	98

ÚVOD

Fenomén podnikání rozděluje lidi na dvě velké skupiny: jednu, která jednoznačně upřednostňuje pro práci vztah závislosti, vzniklý na základně pracovní smlouvy, a druhou skupinu, která si zase neumí představit, že by podnikání nebylo jejich světem. Častým důvodem, proč chce člověk začít podnikat, je pocit osvobození se anebo pocit dokázat (si), že je možné mířit „výš“, než umožňuje závislá činnost. A právě tyto důvody jsou základním stavebním kamenem pro podnikatelský plán založení zubní ordinace, kterým se zabývá tato bakalářská práce.

Volba jejího tématu je iniciována rodinným příslušníkem. Podnikatelský plán, sestavený pro něj v této práci, by měl být reálně využit a měl by sloužit jako podklad pro zvážení správnosti jeho rozhodnutí. Vedle praktického přínosu této bakalářské práce pro možný vznik nové zubní ordinace vidím její obecný přínos v případném zvýšení a zostření konkurence v dané lokalitě, což by se mohlo pozitivně promítnout do kvality poskytovaných stomatologických služeb.

V první – teoretické – části práce jsou popsány obecné základní poznatky z oblasti podnikání. Hlavními body teoretické části je objasnění významu podnikatelského plánu, včetně jeho struktury a popisu fází jeho tvorby, a to od první myšlenky až po konkrétní popis jednotlivých částí. Dále jsou v teoretické části popsány hlavní specifika podnikání ve zdravotnictví.

Druhá – praktická – část vznikla na základě konzultací s odborníky z řad podnikatelů ve zdravotnictví, především ve stomatologii. Obsahuje popis provedených analýz makro i mikroprostředí plánované zubní ordinace a sestavený konkrétní podnikatelský plán šitý na míru. Jeho součástí je kromě realizačního resumé také marketingový plán, plán organizační i finanční. Součástí plánu je i výčet možných rizik, která mohou být s podnikáním v oblasti zubního lékařství spojena.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem bakalářské práce bylo vytvoření podnikatelského plánu pro založení zubní ambulance ve městě Zlín. Česká republika se v současné době potýká s nedostatkem stomatologů. Ke zhoršení situace přispívá i fakt, že jejich praxe jsou nerovnoměrně rozmístěny. Snahou vlády je přijímat opatření, která povedou k personální a finanční stabilizaci systému. Nově zřízená stomatologická ambulance by zlepšila dostupnost občanů ke stomatologické péči.

V teoretické části byly zahrnuty informace vztahující se k problematice podnikání ve stomatologii a jejich specifika v návaznosti na tvorbu podnikatelského plánu. Praktická část byla rozdělena na analytickou a projektovou část. Pro analýzu podniku, jeho makro/mikro prostředí byla použita PESTLE a SWOT analýza. Konkurenční prostředí nejbližšího místa plánovaného zřízení ordinace bylo mapováno pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Všechna data byla následně využita pro zpracování podnikatelského plánu. Marketingový, organizační a finanční plán byl zpracován v projektové části, stejně jako analýza rizik a časová analýza.

V bakalářské práci byla použita data České stomatologické komory, Českého statistického úřadu, Ministerstva zdravotnictví ČR a Ústavu zdravotnických informací a statistiky ČR.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CHARAKTERISTIKA PODNIKÁNÍ

Aktivity označované jako *podnikání* jsou přesně vymezeny a charakterizovány, a to jak odborně, tak i právně. Tomu slouží další termíny, jako např. podnikatel, podnik, obchodní závod aj., jež jsou taktéž odborně i právně definovány. Legislativně jsou nastaveny podmínky, v nichž je možné podnikání uskutečňovat, a rovněž jsou dány různé formy podnikání, tzv. právní formy podnikání, kterými je poskytována osobám chtějícím provozovat podnikání možnost volby, neboť s každou právní formou podnikání se pojí jisté výhody, ale i nevýhody.

1.1 Podnikání a podnikatel

Dva stěžejní pojmy – podnikání a podnikatel – jsou obecně srozumitelné: Podnikání je chápáno jako provozování hospodářské činnosti vlastními prostředky a ten, kdo ji provozuje, je pojímán jako podnikatel. Z hlediska samotného podnikání je však zapotřebí držet se právního vymezení těchto dvou pojmů.

Otázky související s podnikáním upravuje v obecnější rovině občanský zákoník (dále OZ)¹, ovšem vymezuje pouze pojem *podnikatel*, z kterého je třeba pojem *podnikání* vyvodit. Podle § 420 odst. 1 OZ je podnikatelem ten, „kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku“. Podnikáním je pak nutno rozumět, jak plyne z uvedené zákonné definice podnikatele, samostatnou výdělečnou činnost, kterou osoba vykonává na vlastní účet a odpovědnost za účelem dosažení zisku, a to živnostenským nebo obdobným způsobem. (Zákon č. 89/2012 Sb.)

Velmi důležitým rysem podnikání je vlastní odpovědnost. Nelze se zbavit rizika a ani odpovědnosti, vyplývající z podnikání. Je také nutno zmínit, že dosažení zisku je hlavním cílem podnikatelské činnosti. Smyslem podnikání je neustálý růst hodnoty firmy díky dosahování zisků. (Hučka, Čvančarová a Franek, 2021, s. 33)

Obsahem podnikání je hledání, objevování a využívání podnikatelských příležitostí k vyplňování mezer na trhu. Tato činnost vyžaduje iniciaci a zavádění nových řešení spolu s připraveností podnikatele převzít riziko, které může být s ekonomickým úspěchem spojeno. V dnešní době už zdaleka podnikání není jen o vytváření zisku. Na podnikání je

¹ Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.

potřeba nahlížet jako na efektivní způsob řešení okolních problémů a také jako na zdroj užitečných inovací. (Svobodová a Andera, 2017, s. 11)

Z výše uvedeného vyplývá, že obecnými rysy pojetí podnikání je to, že se jedná o cílevědomou činnost, iniciativní a kreativní přístup, organizování a řízení procesů transformace. K dalším rysům je možnost přiřadit praktický přínos spolu s užitekem a přidanou hodnotou, přijetí rizika, opakování a cyklický proces. (Veber a Srpová, 2012, s. 14)

Úspěch podnikání je do značné míry vázán na schopnosti, jako jsou nápaditost, iniciativa a aktivita podnikatele. Podnikatele je pak možné definovat jako osobu realizující podnikatelské aktivity s rizikem rozšíření nebo ztráty vlastního kapitálu či jako osobu schopnou rozpoznat příležitosti, využívat zdroje a prostředky k dosažení stanovených cílů a současně jako osobu ochotnou podstoupit k tomu odpovídající rizika. Podnikatel je jak nositelem, tak i iniciátorem podnikání – investuje své prostředky, čas, úsilí a jméno, přebírá odpovědnost a nese riziko s cílem dosáhnout svého finančního a osobního uspokojení. (Veber a Srpová, 2012, s. 14-15)

Prvořadou rolí podnikatele je uskutečnit nové kombinace zdrojů a produktů oproti pouhé reorganizaci, proto je podnikatel definován jako nejdůležitější síla nových kombinací zdrojů a produktů. Podnikatel je tedy rozhodujícím faktorem hospodářského rozvoje. Jeho činnost je založena na vysoké kvalifikaci, odbornosti, informovanosti a na systematickém cílevědomém úsilí. Podnikatele charakterizují specifické osobnostní rysy spolu se schopností řídit a být vůdčí osobností. (Hučka, Čvančarová a Franek, 2021, s. 32)

1.2 Podnik – obchodní závod

Soubor prostředků, prostřednictvím nichž podnikatel uskutečňuje své podnikání, bývá označován jako podnik. Právně byl podnik vymezen obchodním zákoníkem.² Počínaje rokem 2014 začal platit změněný OZ, tzv. nový občanský zákoník, který nahradil dosavadní pojem *podnik* novým pojmem *obchodní závod*, jenž je definován³ jako „organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti.“ K závodu patří věci, práva a majetkové hodnoty, které patří podnikateli. Tvoří jej

² V § 5 odst. 1 zákona č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku.

³ V § 502 zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku.

jak hmotná složka (hmotný majetek), tak nehmotná složka (patenty, licence apod.) a osobní složka (zaměstnanci). (Bugri a Pribišová, 2017, s. 11)

OZ upravuje zvlášť i tzv. rodinný závod⁴. Rodinným závodem rozumíme závod, ve kterém společně pracují manželé nebo alespoň s jedním z manželů i jejich příbuzní (a to až do třetího stupně, popř. osoby s manžely sešvagřené až do druhého stupně) a který je ve vlastnictví některé z těchto osob. Na ty z nich, kteří trvale pracují pro rodinu nebo pro rodinný závod, se hledí jako na členy rodiny zúčastněné na provozu rodinného závodu. (Zákon č. 89/2012 Sb.)

1.3 Právní formy podnikání a jejich srovnání

Pro podnikání existuje několik právních forem, z nichž si subjekt chtějící podnikat zvolí tu, která se mu jeví vyhovující. Primárně se právní formy podnikání dělí na podnikání fyzické osoby a podnikání právnické osoby. (Jakubíková a kol., 2019, s. 132).

Podnikání fyzické osoby

Fyzická osoba může podnikat podle živnostenského zákona, anebo na základě zvláštních předpisů. Živnostenský zákon přímo stanoví, která podnikání se uskutečňují na základě zvláštních předpisů, tj. která nespádají do tzv. živnostenského podnikání, a nejsou tak živnosti. Jedná se o podnikání lékařů, zubních lékařů, farmaceutů a nelékařských zdravotnických pracovníků při výkonu zdravotních služeb, dále veterinárních lékařů, advokátů, notářů a řady dalších vybraných profesí.⁵ (Zákon č. 455/1991 Sb.)

Podle zvláštních podmínek získání živnostenského oprávnění se živnosti dělí na dvě skupiny – živnosti ohlašovací (řemeslné, vázané a volné) a živnosti koncesované.⁶ Ohlašovací živnosti nevyžadují souhlas či rozhodnutí živnostenského úřadu a podnikatel může zahájit své podnikání před samotným vydáním oprávnění k podnikání, splní-li všechny podmínky stanovené zákonem pro danou živnost včetně přesně stanovené odborné způsobilosti.⁷ U koncesovaných živností, které mohou být provozovány výhradně na základě povolení státu

⁴ Viz ustanovení § 700 zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku.

⁵ Viz ustanovení § 3 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon).

⁶ Viz ustanovení § 9 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon).

⁷ Viz ustanovení § 10 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon).

– koncese, vzniká oprávnění provozovat živnost až dnem doručení koncesní listiny.⁸ (Zákon č. 455/1991 Sb.)

Podnikání právnické osoby

Právnické osoby sloužící k podnikání jsou definovány jako obchodní korporace zákonem o obchodních korporacích.⁹ Jedná se o pět druhů korporací – společnost s ručením omezeným (s.r.o.), akciovou společnost (a.s.), veřejnou obchodní společnost (v.o.s.), komanditní společnost (k.s.) a družstvo. (Zákon č. 90/2012 Sb.)

Charakteristickým znakem společnosti s ručením omezeným¹⁰ je stanovený základní kapitál 1 Kč, společnost ručí celým svým majetkem, společník jen do výše svého nesplaceného vkladu. Společnost může založit jak fyzická, tak právnická osoba, popřípadě více osob.

Akciovou společnost¹¹ může založit více zakladatelů, v případě jednoho zakladatele se musí jednat o právnickou osobu. Základním kapitálem jsou 2 mil. Kč nebo 80 tis. EUR. Společnost ručí celým svým majetkem, akcionáři neručí za závazky společnosti.

Veřejnou obchodní společnost¹² musí založit min. dvě osoby, základní kapitál se nevytváří, jedná se o osobní společnost. Osoby ručí celým svým majetkem společně a nerozdílně.

U komanditní společnosti¹³ je třeba mít při jejím založení dva či více společníků (jsou členění na komanditisty a komplementáře). Základní vklad komanditisty je určen ve společenské smlouvě, komanditisté ručí do výše svého nesplaceného vkladu, komplementáři ručí celým svým majetkem. Ve vedení společnosti jsou komplementáři.

V případě družstva¹⁴ je třeba pro jeho založení tří zakladatelů. Družstvo je charakterizováno jako společenství neuzavřeného počtu osob založené za účelem podnikání nebo zajišťování sociálních, hospodářských, popř. jiných potřeb svých členů. Družstvo má možnost podnikat, členové družstva vkládají mimo peněz často i jiné majetkové hodnoty. Družstvo ručí celým svým majetkem, členové za závazky družstva neručí. (Zákon č. 90/2012 Sb.)

⁸ Tamtéž.

⁹ Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích.

¹⁰ Je upraveno § 132–242 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích.

¹¹ Je upraveno § 243–551 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích.

¹² Je upraveno § 85–117 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích.

¹³ Je upraveno § 118–131 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích.

¹⁴ Je upraveno § 552–726 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích.

Srovnání právních forem podnikání

Při rozhodování o zahájení podnikání je třeba zvážit výhody a nevýhody jednotlivých forem. Důležitým aspektem, který je třeba zvážit, je ručení neboli odpovědnost za dluhy. Vzniknou-li dluhy z podnikání u fyzické osoby, je její povinností tyto dluhy kompletně uhradit. V případě nutnosti je třeba na úhradu použít i soukromý majetek. Oproti tomu majetek u jednatelů a společníků zůstává ve většině případů nedotčený. (Veber a Srpová, 2012, s. 71-74)

Podnikatel jako fyzická osoba odpovídá tedy za veškeré své závazky vyplývající z podnikání celým svým majetkem (nejen obchodním, ale i majetkem určeným pro jeho vlastní potřebu). Na druhé straně společníci společnosti s ručením omezeným za závazky společnosti ručí, a to pouze do výše nesplacených vkladů. Společnost s. r. o. za své závazky ručí celým svým základním jměním (Jak nový občanský zákoník definuje podnikání, 2020)

Nevýhodu u podnikání fyzické osoby lze vidět i v sazbě daně z příjmů. U fyzických osob je sazba daně z příjmů v nejvyšším pásmu v současné době 23 %, u právnických osob se daň nezvyšuje a je stabilně 19 %. Fyzická osoba navíc platí i pojistné sociálního pojištění (sociální a zdravotní pojištění). Na druhé straně výhodou může být případné stanovení daně paušální částkou. Tato možnost má ale významná omezení. Za výhody u fyzické osoby je možno také považovat případné přizvání osoby žijící ve společné domácnosti jako spolupracující osoby a přerozdělit tak kromě pracovních povinností také část příjmů a výdajů z podnikání a tím využít případně daňové úspory. (Veber a Srpová, 2012, s. 71)

Podnikání fyzické osoby nepřináší výhodu i z hlediska zastupitelnosti. Podnikatel (fyzická osoba) je v mnoha procesech nezastupitelný, což může mnohdy činit nemalé problémy. V rámci podnikání právnických osob je zajištěna zastupitelnost, společníci jsou oprávněni společnost řídit a vystupovat za ni nezávisle na sobě. Tím je z velké části zaručen bezproblémový chod společnosti i v případě nedostupnosti některých jednotlivců. Existence právnické osoby poskytující zdravotní služby umožňuje za určitých podmínek i uzavírání smluv a poskytování vzájemného plnění mezi touto společností a samotným lékařem. (Košumberský a kolektiv, 2021, s. 102)

Výhodou podnikání jako právnická osoba je větší prestiž obchodní firmy. Podnikání fyzické osoby má často osobní podnikatelský charakter, který nedokáže dosáhnout na větší a

lukrativnější zakázky. (Jaké jsou výhody a nevýhody OSVČ vs. s.r.o. – máme porovnání, 2020)

Jako výhodu podnikání na základě živnostenského oprávnění či jiných předpisů u fyzických osob je možno zmínit úsporu při vyřízení povolení k podnikání a možnost vedení daňové evidence, která představuje pro mnoho drobných podnikatelů transparentnější způsob vedení účetní agendy. (U právnických osob a fyzických osob zapsaných v obchodním rejstříku existuje povinnost vést účetnictví.) Jako další výhodu své formy podnikání vnímají drobní podnikatelé (fyzické osoby) také samostatnost a volnost při rozhodování, jednoduchost při přerušení či ukončení činnosti. A za výhody u fyzické osoby je možno také považovat případné prizvání osoby žijící ve společné domácnosti jako spolupracující osoby a přerozdělit tak kromě pracovních povinností také část příjmů a výdajů z podnikání a tím využít případně daňové úspory. (Veber a Srpová, 2012, s. 71)

2 PODNIKATELSKÝ PLÁN

S podnikáním se automaticky pojí jeho plánování, tj. promýšlení, jakým způsobem lze dosáhnout podnikatelských cílů. Toto plánování se uskutečňuje různým způsobem, může být například provedeno v důkladnější, koncepční formě, jako je podnikatelský plán. Srpová (2011, s. 14) jej charakterizuje: „*Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů.*“

2.1 Význam a formy podnikatelského plánu

Podnikatelský plán je dokument, který popisuje cíle společnosti a způsob, jak jich má společnost dosáhnout. Jedná se o písemnost zahrnující hlediska marketingu, finančnictví a provozní stránku. (Hayes, 2022)

Podnikatelský plán by měl přinést odpovědi na tři stěžejní otázky (Svobodová a Andera, 2017, s. 69-70):

- Kde se nyní nacházím?
- Kam se chci dostat?
- Jak toho chci dosáhnout?

Podnikatelský plán by tedy měl obsahovat vedle cílů a způsobů, jak jich dosáhnout, také výchozí stav.

Co se týče struktury podnikatelského plánu, neexistuje jednotná a všemi odsouhlasená struktura. V různých zdrojích lze najít mírně odlišné pořadí nebo označení kapitol podnikatelského plánu. Při sepisování podnikatelského plánu – pro konkrétní instituci nebo ke konkrétnímu účelu – by se měla zvolit taková struktura, kterou adresát požaduje. Jinak postačí, když bude dokument obsahovat všechny důležité informace. (Šafrová Drážilová, 2019, s. 58).

Na formě podnikatelského plánu závisí udržení zájmu čtenáře. Jednotlivé části musí být nejen srozumitelné, stručné, logické a pravdivé, ale současně musí být seřazeny tak, aby si čtenář udělal představu o plánu a bez potíží mohl sledovat jeho základní myšlenky. (Blackwell, 2017, s. 5)

2.2 Cíle podnikatelského plánu

Teprve při přípravě zpracování podnikatelského plánu se naplno ukážou překážky a komplikace, na které je třeba reagovat. Je proto velmi důležité umět správně zformulovat cíle. Ty totiž dokáží navést na cestu, po níž by bylo dobré směřovat. Cíl v podstatě konkretizuje původní motivaci podnikatele. Oblíbeným nástrojem k formulaci cílů je metoda SMART, podle které musí být správně stanovený cíl (Šafrová Drážilová, 2019, s. 44):

- specifický, tj. jasný, konkrétní a srozumitelný,
- měřitelný,
- odsouhlasený a akceptovaný,
- realistický,
- termínovaný (často v duchu hesla, že nejlepší zdroj inspirace, motivace i výkonu je deadline).

Správnost stanovení cíle se odráží v hodnocení podnikatelského plánu. Mezi všeobecná kritéria hodnocení patří (Srpková, 2011, s. 34):

- jasnost a zřetelnost podnikatelského nápadu,
- komplexnost informací,
- kvalita a zkušenosti zakladatele a týmu,
- propracovanost obchodní a marketingové strategie,
- finanční atraktivita plánu,
- důvěra podnikatele ve vlastní podnikatelský plán,
- míra rizik a plány na jejich omezení.

Podnikatelské plány jsou předkládány různým adresátům a slouží k různým účelům. Podle těchto kritérií je nutno přizpůsobit jejich obsah, který se liší podle toho, zda je plán sestaven:

- pro sebe,
- pro investory a banky,
- pro inkubátory, soutěže a granty,
- pro klíčové zaměstnance.

Podnikatelský plán, který je psán pro vlastní potřebu (pro sebe), se nemusí zabývat podrobně motivací a popisem produktů, ale měl by se soustředit na stanovení cílů a na odhalení všech rizik a bariér včetně detailního finančního plánu. V případě, že je plán určen pro investory a banky, měl by být podstatný rozsah věnován popisu produktu. Součástí by měl být detailní odhad poptávky, rozbor nákladů, výnosů a očekávaných zisků. U inkubátorů, soutěží a grantů je důležitá prezentace produktu. Počítá se originalita, unikátnost a společenský kontext. Řada projektů je závislá na sehnání vhodných zaměstnanců se specifickými znalostmi a dovednostmi. Těmto zaměstnancům je třeba dát najevo, že plán je smysluplný s celou řadou dalších příznivých aspektů. (Šafrová Drášilová, 2019, s. 60)

2.3 Nejčastější chyby v podnikatelském plánu

Podnikatelský plán reprezentuje celý projekt, a proto je třeba se vyvarovat případných chyb. Seběmenší chyby v podnikatelském záměru mohou zničit plán již v samém začátku. Mezi formální chyby může patřit příliš velký rozsah plánu, jazykové nedostatky či sazba a úprava textu. Plán shrnuje informace teprve o vznikající firmě, proto musí investorům i věřitelům odpovědět na otázku, zda je hoden jejich pozornosti. (Štanglová, 2016)

Podstatnými chybami je nepromyšlený business model, nejasné cíle a nerealistický časový horizont. Nevhodné z hlediska kvality projektu je podceňování konkurence či chybějící inovativnost. Chybné stanovení finančních souvislostí bývá problematické především v případě žádosti o finanční podporu. Z hlediska investorů může být záměrné zkreslování finančních údajů považováno za největší prohřešek, díky kterému podnikatel ztrácí zcela důvěru. (Šafrová Drášilová, 2019, s. 61-64)

Podnikatelský plán je dokument, který se dotýká řady aspektů, u nichž se při jeho sestavování nelze pravděpodobně obejít bez spolupráce s odborníky. Často je tedy nutné, jak uvádějí Hisrich a Peters (1996, s. 108), konzultovat jednotlivé části podnikatelského plánu s právníky, účetními, marketingovými poradci i techniky.

V podnikatelském plánu je nutno se vyvarovat i zdánlivě malých chyb, jako je chybějící podpis, při žádostech o dotaci špatný formulář apod. (Vzor: Jak vypracovat kvalitní finanční plán pro vlastní podnikání krok za krokem, 2021)

2.4 Analýzy k podnikatelskému plánu

Zahájení podnikání je obecně považován za velmi náročnou část, a proto je nutno jeho přípravě věnovat velkou pozornost. Důležitým krokem v této fázi je provedení souvisejících analýz.

2.4.1 PESTLE analýza

PESTLE analýza je pro svou obsáhlost a jednoduchost dostačující analýzou pro strategické analyzování externího prostředí (makroprostředí) podnikatelského subjektu. Smyslem této analýzy je identifikovat pro jednotlivé skupiny faktorů významné jevy, události, vlivy a rizika, které působí ve společnosti v současné době nebo se projeví v budoucnu. Metoda PESTLE je součástí metod používaných v oblasti analýzy dopadů. V některých případech ji lze použít jako vstupní faktor analýzy vnějšího prostředí do SWOT analýzy. (Managementmania, © 2011-2016)

Název metody se odvíjí od počátečních písmen jednotlivých typů vnějších faktorů ovlivňujících podnikatelský subjekt. Jedná se o šestici faktorů (Managementmania, © 2011-2016):

- **politické faktory**, které významným způsobem ovlivňují rozhodování a mění tak celou pozici podnikatelů či prostředí ve státě a mohou mít dopad na mnoho oblastí pro podnikání důležitých (např. stabilita politického prostředí země, monetární a fiskální politika či úroveň výdajů vlády),
- **ekonomické faktory** představují makroekonomické faktory (např. HDP, platební bilance státu, míru inflace, měnovou stabilitu), dostupnost finančních zdrojů (úrokové sazby a dále situace na tuzemských i zahraničních trzích),
- **sociální faktory**, které mohou při změnách v sociálním prostředí způsobit nejen změnu poptávky po produktech podnikatelského subjektu, ale také např. ochotu jednotlivců pracovat. Příkladem mohou být demografické změny společnosti (např. stárnutí obyvatelstva), dále náboženství, vzdělanost, mobilita pracovní síly či její kupní síla,
- **technologické faktory**, které mají významný vliv na konkurenceschopnost společnosti a dokážou velmi výrazně měnit vnější prostředí, ve kterém se podnikatelský subjekt nachází (technologický rozvoj, investice na vědu a výzkum, rychlost morálního zastarávání, nové pracovní postupy, metody a techniky),

- **legislativní faktory**, které jsou vnímány především jako právní prostředí, ve kterém se podnikatelský subjekt nachází, a je tedy ovlivňován celou řadou zákonů, nařízení, vyhlášek apod.,
- **ekologické faktory**, které jsou nastaveny organizacemi, které se zabývají ochranou životního prostředí a stanovují normy, limity a opatření v daném státě. K nejdůležitějším ekologickým faktorům patří kromě ochrany životního prostředí jako takového i změna klimatických podmínek, udržitelný rozvoj, recyklace, využití obnovitelných zdrojů energií, případně dostupnost vodních zdrojů a jejich využití.

2.4.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

K analýze mikroprostředí bývá nejčastěji používán Porterův model pěti konkurenčních sil, který analyzuje hrozby pro podnikatelský subjekt ze strany konkurence, či hrozby ze strany zákazníků či dodavatelů, dále hrozby bariéry vstupu na trh a hrozby substitutů, jak ukazuje následující přehled (Kotler a Keller, 2013, s. 270):

- **hrozba intenzivní rivalryity v segmentu**, kdy počet konkurentů ovlivňuje rozhodnutí subjektu pro vstup na trh, neboť tvrdá konkurence vede např. k cenovým válkám a reklamním bitvám, a tím dochází současně také ke zvyšování nákladů na podnikání,
- **hrozba vstupu nových konkurentů**, kdy je možno považovat společensky za nejvíce atraktivní segmenty s vysokými bariérami vstupu a nízkými bariérami výstupu, jsou-li bariéry vstupu i výstupu nízké, jsou zisky stabilní, ale nízké,
- **hrozba substitučních výrobků (služeb)**, kdy velké množství ať už skutečných, či potenciálních substitutů snižuje přitažlivost a atraktivitu segmentu pro společnost,
- **hrozba nárůstu vyjednávací síly kupujících**, která roste v závislosti na počtu kupujících či množství nakupovaných výrobků, popř. citlivosti na cenu výrobků či velikosti nákladů na změnu dodavatele, možnou alternativní strategií je zaměření se na kupující s nízkou vyjednávací silou či nízkou schopností ke změně dodavatele,
- **hrozba vyjednávací síly dodavatelů**, kdy dodávající mají schopnost libovolně ovlivňovat cenu či dodané množství a odběratelé jsou nuceni rozhodnutí přijmout, stává se daný trh pro podnikatelský subjekt atraktivní, obranou proti této hrozbě je vytvoření příznivých vztahů s dodavatelem, popř. s více dodavateli.

2.4.3 SWOT analýza

SWOT analýza je jako univerzální analytická technika využívána k orientaci se ve vnějším a vnitřním prostředí podnikatelského subjektu. Tvůrcem této analýzy je Albert Humrey ze Stanfordské univerzity. Zformuloval ji v 60. letech 19. století. (Máchal, Ondrouchová a Presová, 2015, s. 36)

Jedná se o poměrně jednoduchou, ale současně velmi efektivní metodu, která dokáže identifikovat rizika, která jsou z běžně užívaných dokumentů nezjistitelná. Zkratka SWOT je složena z počátečních písmen anglické verze a představuje:

- strenghts – silné stránky,
- weaknesses – slabé stránky,
- opportunities – příležitosti,
- threats – hrozby. (Máchal, Ondrouchová a Presová, 2015, s. 36)

SWOT analýza tedy zjišťuje silné a slabé stránky subjektu podnikání včetně hrozeb, která je nutno eliminovat, a včetně příležitostí, kterých je třeba se chopit. Ze SWOT analýzy je možno odvodit čtyři základní strategie (Máchal, Ondrouchová a Presová, 2015, s. 36):

- SO – využití silných stránek ve prospěch příležitostí,
- WO – překonání slabých stránek využitím příležitostí,
- ST – využití silných stránek k odstranění ohrožení,
- WT – minimalizace slabých stránek a vyhnutí se ohrožení.

Hlavní smysl SWOT analýzy lze shrnout takto (Váchal a Vochozka, 2013, s. 432): „*Účelem této diagnózy není určit jakýkoliv druh silných stránek, slabých stránek, příležitostí a ohrožení, ale zaměřit se na vyzdvižení těch, které mají strategický význam.*“

2.5 Části podnikatelského plánu

V odborné literatuře existuje celá řada návrhů, jak podnikatelský plán strukturovat. Například Hisrich a Peters (1996, s. 110) člení podnikatelský plán do deseti částí: 1. *Titulní strana*; 2. *Exekutivní souhrn*; 3. *Analýza odvětví*; 4. *Popis podniku*; 5. *Výrobní plán*; 6. *Marketingový plán*; 7. *Organizační plán*; 8. *Hodnocení rizik*; 9. *Finanční plán*; 10. *Příloha*; kdežto Fotr a Souček (2005, s. 305) strukturují podnikatelský plán pouze do šesti částí: 1. *Realizační resumé*; 2. *Charakteristika firmy a jejich cílů*; 3. *Organizační řízení*

a manažerský tým; 4. Přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie; 5. Shrnutí a závěry; 6. Přílohy.

Odlišná členění podnikatelského plánu však nepředstavují zásadní rozdíly v chápání podnikatelského plánu, spíše se jedná o detaily, které vyplývají z rozdílného přístupu k členění tohoto dokumentu. Pro účely této práce bylo coby vodítko vybráno členění navrhané Šafrovou Drášilovou (2019, s. 57-60), které se jeví vhodně aplikovatelným pro malé zdravotnické zařízení: *1. Titulní strana s představením společnosti; 2. Shrnutí; 3. Profesní a osobní údaje o vlastnících firmy; 4. Popis podniku; 5. Postavení firmy na trhu, konkurence; 6. Marketingový plán; 7. Personální zdroje a organizační plán; 8. Finanční plán; 9. Rizika projektu; 10. Přílohy.*

Vzhledem k charakteru podniku – malého zdravotnického zařízení – byla však pro potřeby této práce struktura podnikatelského plánu Šafrové Drášilové poupravena a sestává z jedenácti následujících částí: *1. Titulní strana; 2. Obsah; 3. Realizační resumé; 4. Profesní a osobní údaje o vlastnících podniku; 5. Popis podniku a jeho podnikatelského prostředí; 6. Marketingový plán; 7. Personální zdroje a organizační plán; 8. Finanční plán; 9. Rizika projektu; 10. Přílohy.*

Poslední část – přílohy – se od ostatních částí liší tím, že se nejedná o žádnou z popisně-koncepčních částí podnikatelského plánu, ale o doplněk k nim. Do příloh patří, jak uvádí Šafrová Drášilová (2019, s. 60), všechny méně podstatné informace, které lépe dokreslují uváděné zkušenosti v podnikatelském plánu, což jsou obsáhlejší tabulky, nákresy, mapy, technické plány, formuláře, smlouvy, doklady a další doplňující dokumentace, přičemž pro smysluplnost zařazení do příloh by měl pro každý případ existovat v textu odkaz.

2.5.1 Titulní strana

Na *titulní stranu* podnikatelského plánu je vhodné uvést obchodní název a logo firmy (pokud už existuje), název podnikatelského plánu, jméno autora, klíčových osob, zakladatelů, datum založení apod. Doporučuje se zde také uvést prohlášení typu: „Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoli způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora“. (Srpková, 2011, s. 15)

2.5.2 Realizační resumé

Účelem této části podnikatelského plánu je upoutat pozornost a navnadit čtenáře, aby plán dočetl do závěru a případně se zajímal o bližší informace v něj uvedené. Mezi zásadní informace, které jsou čtenáři v této části plánu předkládány, patří (Fotr, Souček, 2005):

- charakteristika produktu, resp. služby, které jsou náplní podnikatelského záměru, jejich specifických vlastností a výhod ve vztahu ke konkurenci,
- popis trhů, na kterých chce společnost uspět, a distribučních cest, kterých hodlá využívat k dosažení tohoto cíle,
- strategické zaměření podnikatelského subjektu na období příštích 3 až 5 let, včetně dlouhodobých cílů a způsobů dosažení těchto cílů,
- zhodnocení manažerských dovedností a zkušeností, případně vyzdvižení klíčových osobností ve společnosti ve vztahu k danému podnikatelskému plánu,
- finanční aspekty zahrnující odhady zisku v nejbližším období (zpravidla pěti let), velikost potřebného kapitálu, účel jeho použití a pro poskytovatele kapitálu zásadní očekávaný roční výnos.

Rozsah resumé závisí na charakteru podnikatelského záměru, případně na výši potřebného kapitálu. Při jeho sestavování je nutno se zaměřit na zhuštění všech potřebných důležitých informací na co nejmenší počet stran. Doporučuje se maximální rozsah 2-3 strany A4. (Fotr, Souček, 2005)

I přesto, že realizační resumé má své místo na začátku podnikatelského plánu, je žádoucí je zpracovávat až v samém závěru tvorby tohoto dokumentu, respektive v době, kdy je již celý podnikatelský plán hotový (Srpková, 2011, s. 16).

2.5.3 Profesionální a osobní údaje o vlastnících podniku

Profesionální a osobnostní portfolio podnikatele, který představuje svůj podnikatelský nápad, je velmi atraktivní informací jak pro potenciálního investora, tak i případně pro budoucího společníka či zaměstnance.

V této části podnikatelského plánu by měly zaznít informace o dosavadních profesních úspěších podnikatele, případně o jeho vzdělání a pracovních zkušenostech. Velký význam pro čtenáře podnikatelského plánu je jistě i zmínka o osobní motivaci, proč se autor do podnikatelského nápadu pouští a proč je tím nejlepším realizátorem.

Rozsah popisu profesních a osobních údajů by měl představovat cca jeden odstavec za každou osobnost podnikatele. Kompletní životopisy by měly být případně umístěny v příloze podnikatelského plánu. (Šafrová Drášilová, 2019, s. 59)

2.5.4 Informace o podniku a podnikatelském prostředí

V rámci popisu podnikatelského subjektu, podniku, je třeba objasnit, v čem je autorem podnikatelského záměru spatřována podnikatelská příležitost. (Srpová, 2011, s. 16)

Mělo by být zjevné, jaké procesy budou v rámci subjektu a jak na sebe budou navazovat. Je tedy nutno představit problém, který je využitím nabízeného produktu řešen, dále by měl být přesně popsán výrobek, popřípadě představena podrobně služba, která bude poskytována. Je třeba také specifikovat důležité charakteristiky produktu (výrobku či služby) z hlediska jejich atraktivity, kvality či zacílení na konkrétní klientelu. (Slouka, 2017, s. 86-92)

V neposlední řadě je nutno detailně popsat materiální zdroje a prostory, které budou pro provoz podnikatelského subjektu nutné a žádoucí (Šafrová Drášilová, 2019, s. 59-60).

Tato část podnikatelského plánu by dále měla přinést informace o podnikatelském prostředí, tedy o prostředí, ve kterém má podnik podnikatelsky působit, a to především s ohledem na konkurenci. Údaje i další informace o podnikatelském prostředí nám poskytnou analytické nástroje, pomocí nichž se podnikatelské prostředí analyzuje (viz kap. 2.4).

2.5.5 Marketingový plán

„Marketingový plán by měl identifikovat nejprůběžnější obchodní příležitosti pro podnik a nastínit, jak proniknout na určité trhy a tam si dobýt a udržet pozice“¹⁵ (Westwood, 2002, s. 6). Při realizaci podnikatelského plánu lze uspět jen tehdy, pokud bude existovat trh se zájmem o nabízené produkty, případně o jejich inovace. Úspěch zavedení nových produktů často předpokládá trh s velkým růstovým potenciálem a příslušnou velikostí.

S výrobkem či službou lze uspět v případě, že podnik dokáže uspokojit konkrétní potřeby zákazníků. Není ovšem reálné přizpůsobovat výrobek či službu každému jednotlivému zákazníkovi. Z tohoto důvodu je třeba potenciální zákazníky takzvaně segmentovat, tj. rozdělit do skupin podle zvolených kritérií. Trh lze segmentovat např. podle oblastí použití, požadavků zákazníků, regionů apod. Při volbě cílových skupin je nutno přihlížet k faktu, zda daná vybraná cílová skupina bude schopna produkt (výrobek či službu) zaplatit.

¹⁵ „A marketing plan should identify the most promising business opportunities for the company and outline how to penetrate, capture and maintain positions in identified markets.“

Souhrnně lze konstatovat, že segmentace trhu pomáhá vypracovat marketingovou strategii podle vybraného cílového trhu. (Srpková, 2011, s. 20)

Hlavním těžištěm uplatnění podnikatelského subjektu na trhu je marketingový plán vycházející z předcházejících analýz. Plán analyzuje vhodný segment zákazníků, jejich životní styl, chování a preference. Díky důkladnému poznání této cílové skupiny, důležité pro stanovení podnikatelského plánu, je pak možné vhodně nastavit cenu, stanovit způsob distribuce a určit propagační nástroje, které se budou používat. Vše by mělo být v souladu a všechny složky marketingového plánu musí odpovídat vybrané cílové skupině. (Šafrová Drášilová, 2019, s. 59)

V rámci podnikatelského plánu je nutno přesvědčit investory, že je zvolena dobrá obchodní a marketingová strategie. V této strategii se v zásadě vždy řeší tři typy problémů (Srpková, 2011, s. 22):

- výběr cílového trhu,
- určení tržní pozice produktu,
- rozhodnutí o marketingovém mixu.

Východiskem pro výběr cílového trhu je segmentace trhu, která byla popsána výše. Při výběru cílového trhu se určuje, jakou pozici chce podnik zaujmout ve vybraných segmentech. Určení tržní pozice vyjadřuje postavení konkrétního produktu mezi jinými konkurenčními produkty. Jasným cílem podnikatelského subjektu je dosáhnout v povědomí zákazníků specifické vnímání produktu a odlišit se od konkurence na daném trhu. Obvykle se postupuje v následujících krocích (Srpková, 2011, s. 22-23):

- identifikace možných konkurenčních výhod produktu, na jejichž základě může podnik svou pozici budovat,
- výběr optimální konkurenční výhody, která je důležitá pro spotřebitele a je v souladu s marketingovou strategií firmy, jejími možnostmi a je předností vůči konkurenci,
- volba efektivní komunikace a propagace optimální konkurenční výhody.

V následujícím kroku marketingové strategie je třeba rozhodnout o marketingovém mixu, který vychází z vybraného tržního segmentu a zvolené tržní pozice. Marketingový mix je tvořen zpravidla kombinací čtyř nástrojů – tzv. 4P¹⁶ (Srpová, 2011, s. 23):

- produkt (product),
- cena (price),
- distribuce (place),
- propagace (promotion).

Produkt je jádrem marketingu, a proto je třeba produktu v rámci marketingu věnovat největší pozornost. Je třeba řešit otázku výběru nabízených produktů a jejich vlastností (design, značka, záruka, případně dodatečné služby), dále produktový mix (objem a sortiment konkrétních produktů) a v neposlední řadě životní cyklus produktů (vývoj produktů, jejich uvedení na trh, fáze zralosti a útlumu, postupy při inovaci či uvedení nové generace produktů). Pod vlivem stále přísnějších zákonů, například o prodeji chemikálií, léčiv a potravin, je třeba zajistit potřebná osvědčení a schválení u jednotlivých produktů. Je vhodné v podnikatelském plánu uvést osobu, která za získání potřebných osvědčení odpovídá. (Srpová, 2011, s. 24)

Velkou pozornost je třeba věnovat také druhému nástroji marketingového mixu – ceně. Správné určení ceny determinuje odhad tržeb a ziskovost nápadu v budoucnu. Cena se určuje nákladovým, konkurenčním či poptávkovým způsobem, případně jejich kombinací. Nákladový způsob stanovení ceny patří mezi nejpracnější a zároveň nejrealističtější. Smyslem je promítnutí veškerých nákladů spolu s marží do konečné ceny. Naopak konkurenční způsob stanovení ceny patří mezi nejjednodušší a poskytuje určitou míru konkurenceschopnosti. Nevýhodou této metody je riziko odhadu do budoucna. Poptávkový způsob stanovení ceny se využívá u produktů, které mají jinou přidanou hodnotu než produkty stávající či zatím na trhu nejsou. Záleží zde na cenové elasticitě poptávky. Nutností je realizace průzkumu trhu. (Svobodová a Andera, 2017, s. 94)

¹⁶ 4P („four Ps“) je mnemotechnická pomůcka, kterou vymyslel E. J. McCarthy v 50. letech 20. stol. a která představuje asi nejužnavanější koncept v marketingu. McCarthy definoval marketingový mix původně jako kombinaci všech faktorů směřujících k uspokojení cílového trhu. (Groucutt, Leadley a Forsyth, 2004, s. 17)

V rámci podnikatelské činnosti je třeba stanovit návrh vhodné organizace prodeje. V podnikatelském plánu je tedy nutno vysvětlit prodejní strategii včetně popisu jednotlivých distribučních cest. Podnikatel volí mezi přímými a nepřímými distribučními kanály.

S rozvojem marketingu je možno se výjimečně setkat také s různými modifikacemi marketingového mixu. Některé firmy využívají tento nástroj v podobě tzv. 7P rozšířeným o prvky (Srpková, 2011, s. 23):

- politicko-společenské rozhodnutí (politics),
- veřejné mínění (public opinion),
- lidské zdroje (people).

V souvislosti s prohloubením vztahu se zákazníky a v rámci vztahového marketingu jsou tyto nástroje v praxi rozšiřovány také o tzv. zákaznický marketingový mix 4C (Srpková, 2011, s. 23):

- hodnota z hlediska zákazníka (customer value),
- náklady pro zákazníka (cost to the customer),
- pohodlí (convenience),
- komunikace (communication).

Zákazníci jsou středobodem podnikání, jejich znalost je z tohoto důvodu velmi zásadní. Podnikatele by mělo zajímat, zda zákazníci tvoří spíše homogenní skupinu, nebo jestli se zákazníci liší, a je tedy nutno přizpůsobovat podnikání jejich rozdílným potřebám. Zákazníky je vhodné analyzovat, např. jejich zvyky, míru loajality, trendy v životním stylu atd. Význam směrem k zákazníkům mají i tzv. automatická očekávání. Jedná se o zvyklosti spojené s obchodními vztahy v konkrétním odvětví – např. délka splatnosti faktur, způsoby uzavírání obchodů, míra oficiality obchodních jednání apod. Chování lidí v rámci obchodních vztahů významně ovlivňují normy i hodnoty přejímané z kulturního prostředí. Hranice tohoto prostředí ne vždy jsou totožné s hranicemi dané země. (Šafrová Drášilová, 2019, s. 74-75)

Ve vztahu ke konkurenci je třeba se zajímat především o působnost a strukturu a vzájemné vztahy konkurentů, strukturu konkurence na trhu. Je nutno nezapomenout na analýzu síly hrozby vstupu nového konkurenta, tzn. mít na paměti informace o tom, co brání jiným subjektům vstoupit na trh, případně co je k tomu pobízí.

2.5.6 Personální zdroje a organizační plán

Kapitola věnovaná personálním zdrojům musí přehledně shrnovat kolik a jakých lidí bude třeba pro realizaci podnikatelského plánu. V první řadě je nutné mít plán činností a úkolů, teprve pak je vhodné řešit personální obsazení, vzájemné vztahy nadřízenosti a podřízenosti a zodpovědnost za splnění úkolů. Z výše uvedeného vyplynou náplně pro jednotlivá pracovní místa a na základě nich se určí struktura vzdělanosti, morálně volných vlastností a zkušeností konkrétních pracovníků. S tím také souvisí počet pracovníků a výše mzdových nákladů.

2.5.7 Finanční plán

Finanční plán je nezbytnou součástí každého podnikání. Jedná se o nástroj, který slouží k odhadnutí budoucích příjmů a výdajů a poskytuje komplexní přehled o financování aktivit firmy a jejich zdrojů. Finanční plán transformuje předchozí části podnikatelského plánu do číselné podoby a prokazuje reálnost podnikatelského záměru z ekonomického hlediska. Výstupem finančního plánu je zejména plán nákladů, plán výnosů, plánovaný výkaz zisků a ztráty a rozvaha, finanční analýza, plán peněžních toků apod. (Srpová, 2011, s. 28)

Zdroje financování společnosti jsou voleny podle různých kritérií, např. podle dostupnosti, administrativní zátěže, nákladů, velikosti, doby splatnosti, rizika apod. Prvotní členění zdrojů lze provést podle původu zdroje. Rozlišují se (Srpová, 2020, s. 149):

- interní zdroje financování (čistý zisk, odpisy),
- externí zdroje financování (dary, dotace, bankovní úvěry, vlastní vklady majitele).

Ve finančním plánu se doporučuje provést výpočet bodu zvratu, čímž se zjistí množství produkce, které podniku zajistí, že nebude ve ztrátě. Dále se doporučuje předložit více variant finančního plánu, a to realistickou, optimistickou a pesimistickou. (Srpová, 2011, s. 30-31)

2.5.8 Rizika projektu

Podle Srpové (2011, s. 31-32) se chápe riziko v souvislosti s podnikatelským plánem jako negativní odchylka od cíle. Je spojeno s nepříznivými dopady na firmu. Analýza těchto rizik umožňuje dva pohledy na podnikatelský plán. V první řadě upozorní na pravděpodobnost rizikové situace a současně umožní připravit opatření, která bude nutno realizovat v případě, že riziková situace skutečně nastane. Rizika lze dělit na ovlivnitelná a neovlivnitelná, na

vnitřní i vnější. Podle věcné náplně členíme rizika například na technická, ekonomická, výrobní, finanční apod.

Prezentací rizik a návrhů na jejich případné řešení v podnikatelském plánu se dává najevo důkladné promyšlení projektu. (Šafrová Drášilová, 2019, s. 59)

Na základě identifikace rizik je vhodné zvláště u významných z nich uvést opatření k jejich snížení. Mezi tato opatření patří diversifikace, dělení rizika, transfer rizika na jiné subjekty, pojištění, etapový přístup k projektu a jiné. Diversifikace umožňuje, aby důsledky poklesu poptávky po produktu či skupině produktů byly kompenzovány zvýšením poptávky po jiné skupině produktů. Princip dělení rizika spočívá v jeho rozdělení mezi dva či více účastníků, kteří se podílejí na realizaci podnikatelského plánu. (Srpová, 2011, s. 32-33)

3 SPECIFIKA PODNIKÁNÍ VE ZDRAVOTNICTVÍ

Zdravotnictví jakožto podnikatelská oblast vykazuje jistá specifika, kterými se liší od ostatních resortů. Předně lze uvést, že se jedná o méně rizikovou podnikatelskou sféru, neboť nepodléhá ekonomickým cyklům, jelikož po zdravotních službách existuje stálá poptávka, vycházející ze základních a nevyhnutelných potřeb jednotlivců (Štěpánová, 2017). Vedle toho však zdravotnictví představuje velmi náročné prostředí pro samotné podnikání, protože poskytování zdravotních služeb podléhá velmi přísnému dohledu ze strany státu (více viz kap. 3.3). Další významné specifikum podnikání ve zdravotnictví spočívá v tom, že zákazník – pacient – v řadě případů nehradí poskytnuté zdravotní služby přímo, ale ty bývají za něj hrazeny zdravotní pojišťovnou.

3.1 Poskytování zdravotních služeb

Zdravotními službami se rozumí poskytování zdravotní péče zdravotnickými pracovníky a další činnosti, jež jsou uvedeny v zákoně o zdravotnických službách.¹⁷ Tento zákon také definuje zdravotní péči, její druhy a formy a stanoví, kde lze zdravotní péči provádět a kdo je oprávněn zdravotní služby poskytovat, přičemž poskytovatelem zdravotních služeb může být jak fyzická, tak právnická osoba. Poskytuje-li zdravotní služby právnická osoba, pak výhradně prostřednictvím osob způsobilých k výkonu zdravotnického povolání nebo k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotních služeb. (Zákon č. 372/2011 Sb.)

Odborná způsobilost osob poskytujících zdravotní péči je však upravena samostatnými zákony, a to zákonem o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta¹⁸ a pro odbornou způsobilost nelékařských zdravotních pracovníků pak zákonem o nelékařských zdravotnických povoláních.¹⁹

3.2 Platby za zdravotní služby

V České republice je uzákoněno povinné zdravotní pojištění, které slouží k hrazení zdravotní péče. Povinnost být zdravotně pojištěn má každá osoba, která má na území České republiky trvalý pobyt, případně také osoba bez trvalého pobytu, avšak zaměstnaná

¹⁷ Viz § 2 zákona č. 372/2011 Sb., o zdravotnických službách.

¹⁸ Zákon č. 95/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta.

¹⁹ Zákon č. 96/2004 Sb., zákon o nelékařských zdravotnických povoláních.

u zaměstnavatele se sídlem v České republice.²⁰ Zdravotní pojištění se vztahuje i na stomatologickou zdravotní péči. Aby však zdravotní péče mohla být ze zdravotního pojištění hrazena, musí mít poskytovatel zdravotní péče (lékař či zdravotnické zařízení) uzavřenu se zdravotní pojišťovnou smlouvu. Pouze v případě neodkladné péče²¹ ji hradí zdravotní pojišťovna i bez smluvního vztahu s jejím poskytovatelem.²² (Zákon č. 48/1997 Sb.)

Lékaři či zdravotnická zařízení mohou poskytovat zdravotní péči buď ve smluvním vztahu se zdravotní pojišťovnou, která zdravotní péči hradí za své pojištěnce, anebo bez smluvního vztahu, kdy si zdravotní péči hradí pacienti sami. Avšak ani v případě, že je zdravotní péče poskytována lékařem či zdravotnickým zařízením majícím uzavřenou smlouvu se zdravotní pojišťovnou, nemusí být tato péče plně hrazena ze zdravotního pojištění.

Zákon o veřejném zdravotním pojištění přímo definuje, které zdravotní služby se hradí ze zdravotního pojištění, a také upřesňuje, které zdravotní služby se ze zdravotního pojištění nehradí. Současně tento zákon určuje, které léčivé a zdravotnické prostředky a stomatologické výrobky²³ se hradí ze zdravotního pojištění. Zákon dále stanovuje regulační poplatek za pohotovostní službu, který hradí pojištěnec a který je příjmem poskytovatele. (Zákon č. 48/1997 Sb.)

Smlouva o poskytování a úhradě zdravotních služeb, kterou zdravotní pojišťovna uzavírá s poskytovateli zdravotních služeb, se řídí tzv. rámcovou smlouvou, jejíž obsah je dán vyhláškou.²⁴ Zdravotní výkony a další výkony, které souvisejí s poskytováním zdravotní péče, jsou obsaženy ve vyhlášce, která u každého výkonu uvádí jeho bodovou hodnotu²⁵. Ministerstvo zdravotnictví vydává pro každý rok tzv. úhradovou vyhlášku,²⁶ ve které stanovuje hodnotu bodu a výši úhrad za hrazené služby. Konkrétní výše úhrad jednotlivých stomatologických výkonů jsou uvedeny v příloze²⁷ úhradové vyhlášky. Při poskytnutí nadstandardního ošetření, tj. takového, které není uvedeno ve vyhlášce, není pak toto ošetření hrazeno ze zdravotního pojištění a pacient si je hradí sám. (Zákon č. 48/1997 Sb.)

²⁰ Viz zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění

²¹ Neodkladná péče se poskytuje v situacích, kdy by mohlo dojít k ohrožení života nebo k závažnému zhoršení zdravotního stavu, např. při úrazu, při vzniku akutního onemocnění, při akutním zhoršení zdravotního stavu.

²² Viz § 17 odst. 1 zákona č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění

²³ Rozsah a podmínky týkající se úhrady stomatologických výrobků jsou uvedeny v příloze č. 4 tohoto zákona.

²⁴ Vyhláška Ministerstva zdravotnictví č. 618/2006 Sb., kterou se vydávají rámcové smlouvy.

²⁵ Jedná se o vyhlášku Ministerstva zdravotnictví č. 134/1998 Sb., kterou se vydává seznam zdravotních výkonů s bodovými hodnotami, jejíž platné znění je dáno vyhláškou Ministerstva zdravotnictví č. 243/2021 Sb.

²⁶ Roku 2022 se týká vyhláška Ministerstva zdravotnictví č. 396/2021 Sb., o stanovení hodnot bodu, výše úhrad za hrazené služby a regulačních omezení pro rok 2022.

²⁷ V příloze č. 11.

Úhradu zdravotní péče, a to v rozsahu uvedeném ve smlouvě (mezi poskytovatelem zdravotních služeb a zdravotní pojišťovnou), provádí zdravotní pojišťovna na základě vyúčtování poskytnuté péče. K tomuto účelu existují doklady, které se po vyplnění poskytovatelem zdravotní péče předávají zdravotní pojišťovně, přičemž přesný postup je popsán v metodice.²⁸ Vyúčtování se provádí zpravidla měsíčně, případně čtvrtletně, vždy v souladu s ustanovením ve smlouvě se zdravotní pojišťovnou a pokyny obsaženými ve zmíněné metodice. (ÚVZP, 2022)

3.3 Legislativní podmínky poskytování zdravotních služeb

O udělení oprávnění k poskytování zdravotních služeb rozhoduje podle zákona²⁹ krajský úřad, v jehož správním obvodu je umístěno zdravotnické zařízení, v němž budou zdravotní služby poskytovány. Jedná se o správní rozhodnutí, kterým správní úřad uděluje souhlas k činnosti, kterou žadatel zamýšlí provozovat. Vlastní proces registrace je dvouokruhový. V první fázi žadatel požádá krajský úřad o souhlas s personálním a věcným vybavením, s druhem a rozsahem zdravotní péče, kterou hodlá poskytovat. Po nabytí právní moci podá žadatel žádost o registraci nestátního zdravotnického zařízení. V žádosti o registraci je uveden den zahájení provozování zdravotního zařízení.

Registrací získává zdravotnické zařízení – počínaje dnem uvedeným v žádosti – právo poskytovat zdravotní péči. Současně mu ale také vznikají povinnosti, které z činnosti zdravotního zařízení vyplývají na základě:

- zákona o nestátním zdravotním zařízení,
- zákona o péči a zdraví lidu,
- zákona o veřejném zdravotním pojištění,
- zákona o ochraně veřejného zdraví,
- dalších předpisů.

O oprávnění k poskytování zdravotních služeb může požádat fyzická i právnická osoba. Fyzická osoba musí být plně svéprávná a bezúhonná. Právnické osobě se udělí oprávnění k poskytování zdravotních služeb, jestliže statutární orgán právnické osoby nebo jeho

²⁸ Metodika pro pořizování a předávání dokladů, kterou vydává Ústředí Všeobecné zdravotní pojišťovny ČR v součinnosti se zástupci zdravotních pojišťoven a zástupci profesních sdružení poskytovatelů zdravotních služeb.

²⁹ Zákon č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách.

členové nebo organizační složky státu nebo organizační složky územního samosprávného celku jsou bezúhonní, dále pak jestli ustanovila odborného zástupce, který splňuje podmínky zákonem stanovené podmínky, a jestli netrvá žádná z překážek pro udělení oprávnění.

Hygienické požadavky pro příjem a ošetřování pacientů řeší příslušná vyhláška.³⁰ Zdravotnické zařízení musí, jak plyne z další vyhlášky,³¹ umožňovat z hlediska stavebnětechnických požadavků na prostory funkční a bezpečný provoz a musí splňovat tyto všeobecné podmínky:

- tvořit provozně uzavřený a funkčně provázaný celek,
- být umístěn v nebytových prostorech splňujících obecné požadavky na výstavbu,
- mít zajištěnou dodávku pitné vody a dodávku teplé vody, pokud není zajištěný ohřev na místě,
- mít zajištěn odvod odpadních vod,
- být vybaveno systémem přirozeného nebo nuceného větrání a systémem vytápění,
- mít zajištěno připojení na veřejný rozvod elektrické energie,
- být vybaveno připojením k veřejné telefonní síti, a to pevné nebo mobilní, pokud není dále uvedeno jinak.

U ambulantní péče jsou pak stanoveny další požadavky, např. pro ordinaci lékaře je stanovena minimální plocha 13 m², pro čekárnu 7 m², nebo že zdravotnické zařízení ambulantní péče musí mít WC pro pacienty s umývadlem.

Pro možnost podnikání v oblasti stomatologie je nutno znát a dodržovat celou řadu normativních norem. Některé již byly v práci zmíněny, některé jsou uvedeny nově. Pro přehlednost jsou všechny shrnuty do následujícího výčtu:

- zákon č. 95/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta,
- zákon č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování,

³⁰ Vyhláška Ministerstva zdravotnictví č. 306/2012 Sb., o podmínkách předcházení vzniku a šíření infekčních onemocnění a o hygienických požadavcích na provoz zdravotnických zařízení a ústavů sociální péče.

³¹ Vyhláška Ministerstva zdravotnictví č. 92/2012 Sb., o požadavcích na minimální technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení a kontaktních pracovišť domácí péče.

- zákon č. 89/2021 Sb., o zdravotnických prostředcích,
- zákon č. 228/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví,
- zákon č. 185/2001 Sb. o odpadech,
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- zákon č. 133/1985 Sb., o požární ochraně,
- zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP),
- zákon č. 263/2016 Sb., atomový zákon,
- vyhláška č. 99/2012 Sb., o nezbytném personálním zajištění,
- vyhláška č. 92/2012 Sb., o minimální technické a věcné vybavenosti,
- vyhláška č. 422/2016 Sb., o radiační ochraně a zabezpečení radionuklidového zdroje.

4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V rámci první části bakalářské práce byl vytvořen teoretický základ pro možnost sestavení konkrétního podnikatelského plánu. Nejdříve je v první kapitole objasněna základní charakteristika podnikání, především jsou zde vysvětleny pojmy podnikatel a podnikání, obchodní závod, dále jsou popsány a následně posouzeny jednotlivé právní formy podnikání, aby bylo patrné, zda jsou, či nejsou vhodné pro případ menšího zdravotnického zařízení.

Zásadním prvkem teoretické části je druhá kapitola, která představuje podrobný popis podnikatelského plánu a jeho obsahu. Přitom je nejprve věnována pozornost samotnému smyslu podnikatelského plánu, tj. jeho cíli, a současně také chybám, k nimž při jeho tvorbě dochází. Následně jsou v teoretické rovině předloženy tři významné analýzy týkající se vnějšího i vnitřního prostředí podnikatelského subjektu a v návaznosti jsou popsány jednotlivé části podnikatelského plánu uspořádané podle struktury, která byla zvolena pro praktickou část bakalářské práce.

Ve třetí kapitole jsou přiblížena specifika podnikání ve zdravotnictví. V první řadě jsou vymezeny služby, jež jsou ve zdravotnictví poskytovány, a vysvětleny mechanismy úhrady za tyto zdravotní služby. Dále kapitola obsahuje informace o legislativních podmínkách poskytování zdravotních služeb, a tak poskytuje základní obraz právního rámce, do něhož je podnikatelský plán zpracovaný v praktické části zasazen.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 KONKRETIZACE ANALÝZ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Pro analýzu makroprostředí byla v práci použita PESTLE analýza, nejbližší konkurenční prostředí bylo mapováno pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil a k rozboru mikro prostředí ambulance byla použita SWOT analýza.

Založení zubní ambulance bude situováno do rodinného domu v centru města Zlín. Rodinný dům byl k těmto účelům již zkolaudován, ambulance bude nově vybavena. Centrum města představuje dobrou dostupnost MHD. Pacientům bude umožněno parkování na vlastní ploše. Mladý lékař bude přebírat 1900 pacientů od své kolegyně, ale služby ambulance budou moci využít i noví pacienti. Čekání na ošetření pacientům všech věkových kategorií bude zpříjemněno v prostorné čekárně s dětským koutkem. Krédem ambulance bude moderní přístup k zubní péči.

5.1 PESTLE analýza

Politické faktory

V současné době je z hlediska politických faktorů, které mohou plynout z dění na mezinárodní i vnitrostátní úrovni, potřeba vzít v úvahu nejistotu podnikatelského prostředí. V minulých dvou letech se situace v České republice velmi změnila díky celosvětové pandemii COVID-19. V zemi byl vyhlášený nouzový stav, byla zaváděna různá vládní opatření, která se velmi výrazně odrazila v celém podnikatelském sektoru vč. zdravotnictví. V současné době nelze předvídat budoucí vývoj ve vztahu k této nemoci. V listopadu 2019 byl vládou schválen strategický rámec rozvoje péče o zdraví v ČR do roku 2030, jehož součástí je i reforma primární péče. Primární péče, do níž jsou zahrnuti i stomatologové, je základem dobře fungujícího zdravotnictví ve vyspělých zemích. Snahou vlády je zajistit dobrý zdravotní stav celé populace a zabezpečit dlouhodobou ekonomickou udržitelnost celého zdravotního systému, vytvořit dobré pracovní podmínky a maximálně rozšířit pravomoci všem lékařům primární péče, kteří představují základ zdravotního systému. (Zdraví 2030, 2020)

Ekonomické faktory

Aktuální politická situace se výrazně odráží i v kontextu ekonomických faktorů. Jak oznámil evropský statistický úřad Eurostat, meziroční míra inflace v Evropské unii se v březnu 2022 zvýšila na rekordních 7,8 % z únorové hodnoty 6,2 %. Česká republika se se svými 11,9 % inflace zařadila na třetí pozici v rámci EU. Meziroční růst spotřebitelských cen v eurozóně v březnu zrychlil na 7,4 % z 5,9 % v únoru. Inflace v eurozóně se nyní pohybuje vysoko nad dvouprocentním cílem Evropské centrální banky. Je tlačena zejména zdražující se energií. V březnu se ceny energií v eurozóně meziročně zvýšily o 44,4 %. (ČTK, 2022)

Hospodářská komora realizovala v polovině března 2022 šetření, do kterého se zapojilo 398 zástupců všech hlavních odvětví ze všech krajů České republiky. Na anketu odpovídaly mikro, malé, střední i velké firmy. Prezident Hospodářské komory Vladimír Dlouhý uvedl, že „Přestože se v podstatě všem podnikům zvýší ceny vstupů, a to velmi výrazně, nemalá část respondentů přistoupí i ke snížení svých marží. Růst cen vstupů se tak v plné míře nepromítne do spotřebitelské inflace, tento přístup podnikatelů bude dopady tohoto růstu na spotřebitele tlumit.“ (Morávek, 2022)

Predikce růstu České republiky je oproti růstu globální ekonomiky i ekonomik rozvinutých zemí podprůměrná. Dle MMF a Světové banky nicméně patříme mezi 31 nejrozvinutějších zemí světa. „Human development index“ nás řadí dokonce na 27. místo ve světě, míra příjmové nerovnosti je u nás druhá nejnižší ze zemí OECD. (Košumberský a kolektiv, 2021, s. 16-17)

Z ekonomického pohledu je i pro rok 2022 předpoklad, že podnikání v oblasti stomatologie by mělo být úspěšné. Existuje jedna významná specifická výhoda ČR – výrazně zde převažuje poptávka nad nabídkou. Lékaři mají obecně obsazeno několik měsíců dopředu. I pro rok 2022 lze předpokládat, že 95 % stomatologických praxí v ČR bude zažívat přebytek poptávky nad svými kapacitami. Podle vyjádření České stomatologické komory, čekají českou společnost v mnoha aspektech náročnější roky. Covidové období přetrhalo mnohé obchodní a dodavatelské řetězce, pokles ekonomiky v roce 2020 a následný překotný růst v roce 2021 zapříčinil, že se mnohé zboží stalo nedostatkovým, včetně energií. (Košumberský a kolektiv, 2021, s. 17)

Kvůli vysokým cenám energií a materiálů je na základě průzkumu 84 % podnikatelů avizován nárůst cen. (Morávek, 2022) Česká stomatologická praxe bude čelit skepsi ze strany pacientů ve vztahu k obecnému zdražování. Na druhé straně bude existovat silný

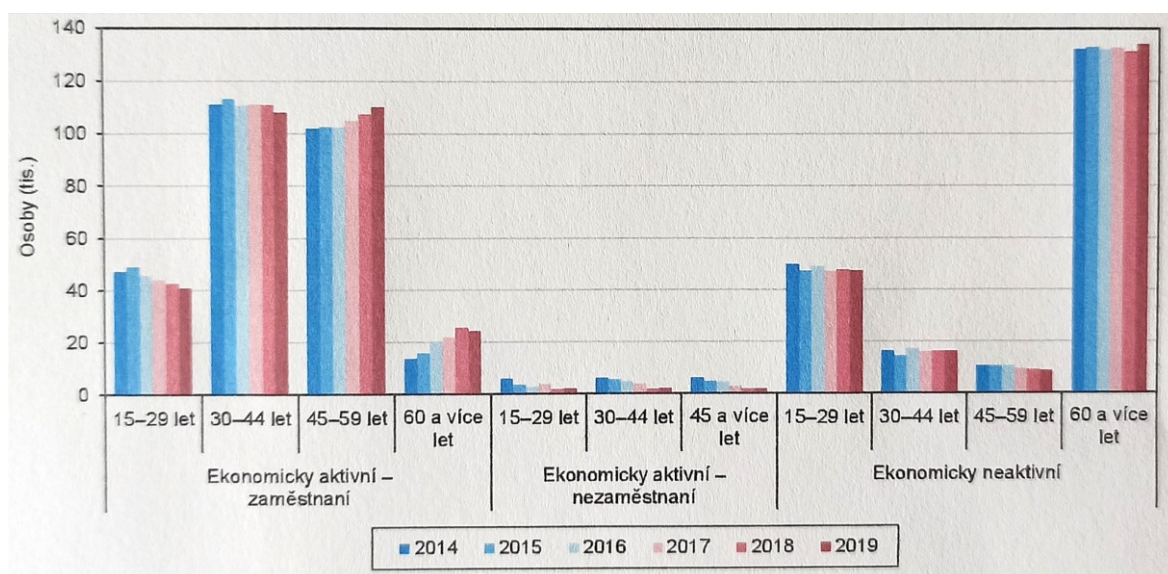
požadavek na zvyšování platů zaměstnanců ve stomatologii. Z těchto důvodů budou stomatologové muset kontrovat dalším růstem cen. (Košumberský a kolektiv, 2021, s. 18)

Implementační plán číslo 2.4. O optimalizaci systému úhrad ve zdravotnictví vstoupil v platnost v lednu 2021. Ekonomický tlak na zdravotní systém je dán vzrůstajícími požadavky na růst mezd zdravotnických pracovníků a prudkým rozvojem nových technologií a terapií. Snahou vlády je v rámci mezirezortní spolupráce zajistit dostupné množství prostředků do veřejného zdravotního systému a zajistit stabilitu z vícezdrojového financování.

Sociální faktory

Podle údajů Českého statistického úřadu patří Zlínský kraj svou rozlohou mezi 4. nejmenší kraj, avšak hustotou obyvatel 149,9 osob/km² patří mezi pátý nejlidnatější. Během období 2014-2019 ubylo ve Zlínském kraji 2 706 obyvatel, což činilo 0,5 % osob. Také počet obyvatel ve městech kraje se dlouhodobě snižuje. Zlín se 75 000 obyvatel patří k největším v kraji. Index stáří se zvýšil na 137,2 a ve srovnání s ostatními kraji byl po celé sledované období druhý nejvyšší. (Český statistický úřad, 2021)

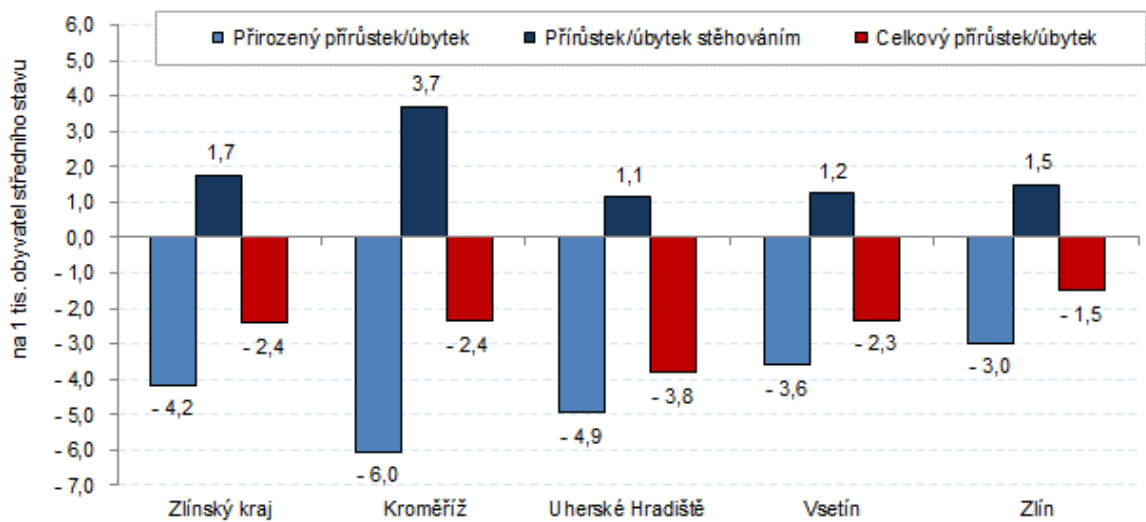
Z těchto informací vyplývá, že počet obyvatel ubývá a populace stárne. Z hlediska plánované zubní ordinace je možno vnímat tendenci snižování počtu pacientů, a to jak stávajících, tak i budoucích.



Obrázek 1 Obyvatelstvo Zlínského kraje podle ekonomické aktivity a věku

Zdroj: Český statistický úřad, 2020, s. 24

Obr. 1 znázorňuje počet obyvatel Zlínského kraje rozdělený dle ekonomické aktivity a věku. Z počtu obyvatel ekonomicky aktivních ve věkové kategorii 30–59 let lze předpokládat, že bude poptávka po stomatologické péči velmi vysoká. V případě ekonomicky neaktivních obyvatel, tj. nad 60 let bude poptávka nejvyšší, převyšující nabídku.



Obrázek 2 Pohyb obyvatelstva ve Zlínském kraji a jeho okresech v 1. čtvrtletí 2022

Zdroj: ČSÚ, 2022

Ze Zlínského kraje se během 1. čtvrtletí 2022 vystěhovalo a úředně odhlásilo 1 159 osob, což představuje 8,2 osob na 1 000 obyvatel. Přírůstek obyvatel ve Zlínském kraji je i v roce 2022 záporný viz obr.2. Lze tedy předpokládat, že poptávka po stomatologické péči neporoste.

ROUČKA LON, 2021

ZUBNÍ LÉKAŘI V ČESKÉ REPUBLICE / DENTISTS IN THE CZECH REPUBLIC

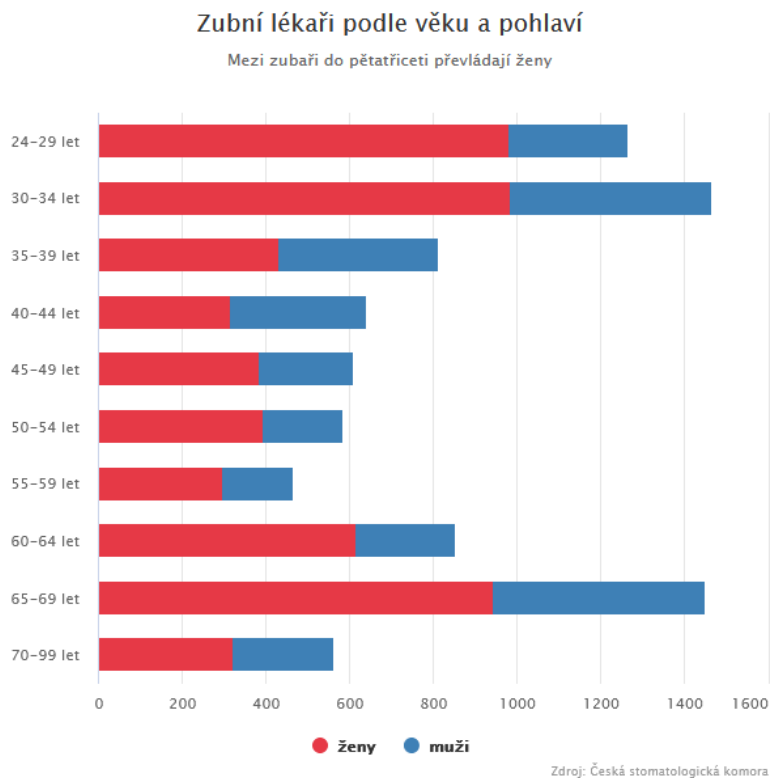
Zubní lékaři vykonávající povolání v ČR dle krajů a dle odbornosti
 Dentists practising in the Czech Republic by region, by expertise

Kraj Region	Počet obyvatel* Population*	Zubní lékaři Dentists				Celkem Total
		PZL DP	Ortodontisté Orthodontists	OMFCH Surgery	Klinická stomatologie Clinical dentistry	
Hl. m. Praha	1 335 084	1 780	67	25	27	1 899
Jihočeský	643 551	430	17	4	1	452
Jihomoravský	1 195 327	1 068	34	14	5	1 121
Karlovarský	293 311	159	6	1	1	167
Královéhradecký	550 803	408	19	6	8	441
Liberecký	442 476	275	7	6	0	288
Moravskoslezský	1 192 834	803	25	9	0	837
Olomoucký	630 522	585	28	8	1	622
Pardubický	522 856	301	12	3	2	318
Plzeňský	591 041	506	19	7	4	536
Středočeský	1 397 997	638	26	1	1	666
Ústecký	817 004	459	16	6	0	481
Vysočina	508 852	308	15	3	0	326
Zlínský	580 119	432	15	6	0	453
Celkem Total	10 701 777	8 152	306	99	50	8 607

Obrázek 3 Zubní lékaři vykonávající povolání v ČR dle krajů a odbornosti

Zdroj: ČSK, 2021

Dále byla zpracována analýza počtu zubních lékařů ve Zlínském kraji, kde jich v současné době pracuje 432. V přepočtu tedy ve Zlínském kraji připadá 1343 pacientů na jednoho stomatologa viz obr.3.



Obrázek 4 Zubní lékaři podle věku a pohlaví

Zdroj: ČSK, 2021

Z dalšího grafu ČSK byla zpracována analýza věku a pohlaví stomatologů, z níž vyplývá, že druhé nejvyšší číslo 1500 lékařů je ve věku 65-69 let a zhruba ještě 600 lékařů je pracujících ve věku 70-99 let v rámci celé ČR viz obr. 4.

Z grafu také vyplývá, že ve věku do 45 let lékařů převládají ženy, což v budoucnu bude představovat dřívější odchod do důchodu většího počtu lékařů.

Součástí strategického rozvoje je i implementační plán číslo 2.2. O personální stabilizaci resortu zdravotnictví, který byl schválen v lednu 2021. Slabým místem zdravotního systému je personální zajištění zdravotních služeb. Nedostatečná kapacita lékařů a stomatologů způsobuje omezenou dostupnost lékařské péče. Cílem vlády je svými opatřeními přispět k personální stabilizaci v tomto resortu.

Technologické faktory

Digitální technologie a inovace usnadní dosažení strategických záměrů v oblasti veřejného zdraví, inovativní digitální řešení napomůžou zvýšení kvality života občanů, podpoře zdraví a umožní kvalitnější způsoby organizování a poskytování zdravotních, případně sociálních služeb. (Ministerstvo zdravotnictví České republiky, 2019)

Pokroky v odvětví stomatologie pomáhají pacientovi i zdravotnickému personálu k vyřešení zdravotního stavu pacienta, které budou mnohem pohodlnější a příjemnější. Kromě toho tyto moderní metody nabízí široký výběr zákroků, které může zubař zvolit podle jednotlivých diagnóz. Mezi takové moderní metody například patří:

Diagnodent

Jedná se o nové, malé, přenosné a průlomové zařízení, díky kterému může zubní lékař včas rozpoznat vznik zubního kazu. Přístroj funguje na bázi zvukových vln a laseru, které umožňují odhalení vznikajícího kazu dříve než současné a tradiční technologie. To umožní léčit zubní kaz mnohem dříve, což má za následek ochranu okolní, zdravé tkáně zubu. (Ghidrai, 2020)

Obrušování vzduchem

Tato metoda spočívá v tom, že se na zasažené místo zubu zamíří tenký proud částic stlačeného vzduchu a oxidu hlinitého, který je hnaný skrze tento ruční nástroj. To zařídí, že se proudem vzduchu odstraní škodlivá tkáň zubu, která je potom odsána odsávací trubicí. Obrušování vzduchem negeneruje žádné teplo, tlak, ani vibrace a díky tomu není nutná lokální anestezie, pouze ochrana očí kvůli proudu vzduchu.

Jedná se o alternativu k tradičnímu obrušování zubů malou zubní vrtačkou, která se používá při léčbě menších zubních kazů. Kromě toho se dá použít i k odstranění zubního plaku a nepřirozeného zbarvení zubů. (Ghidrai, 2020)

Dentální mikroskop

Dentální mikroskop se používá k detekci zubních defektů jako například mikro prasklin nebo oslabené spodní části zubu a zároveň se dá použít také k následné léčbě, která je zároveň mnohem přesnější a díky tomu dojde k maximálnímu zachování zdravé tkáně zubu. (Ghidrai, 2020)

Dentální lasery

Laserová zařízení využívají k léčbě světelnou energii, která má téměř okamžitý a bezbolestný účinek. Díky tomu se dají použít při odhalení a následné léčbě zubního kazu, léčbě citlivých zubů nebo léčbě benigních (nezhoubných) nádorových onemocnění. Dentální lasery se takto dají využít jako řezný nástroj pro odstranění škodlivé tkáně. Lze je také využít jako nástroj pro odhalení zubních kazů díky tomu, že poškozená tkáň zubu odráží jiný odstín než tkáň zdravá. Dále bylo zjištěno, že dentální laser má pozitivní vliv na tuhnutí plomb a také posiluje vazbu mezi plombou a zubní tkání. Laser lze také použít při bělení zubů, který slouží jako zdroj tepla, což urychluje působení bělicích přípravků. (Ghidrai, 2020)

Legislativní faktory

Zdravotnictví má svá specifika v tom, že poskytování zdravotních služeb podléhá přísnému dohledu ze strany státu, a tudíž plánovaná stomatologická ambulance bude muset dodržovat nařízení, plynoucí z velkého počtu právních předpisů, což představuje velkou legislativní zátěž.

Ekologické faktory

Současný vývoj společnosti klade ochranu životního prostředí do popředí zájmu. Při poskytování zdravotní péče je produkováno množství odpadu, který je v konečném důsledku možno recyklovat. Je proto žádoucí, aby se zdravotnická zařízení zabývala ekologickou likvidací produkovaného odpadu, třídila a minimalizovala odpad.

Shrnutí vzájemného působení makroprostředí a činnosti zdravotního zařízení

V PESTLE analýze byly popsány vnější faktory makroprostředí, které nepůsobí jednotlivě, ale jsou provázány a vzájemně se ovlivňují i ve vztahu k nově vzniklé ambulanci. Jak vyplývá z údajů ČSÚ, populace ve Zlínském kraji stárne a také dochází k odlivu obyvatel, z čehož lze předpokládat, že nedojde k nárůstu zájmu o stomatologické služby. Ovšem analýza grafu (věk zubařů) ČSK taktéž vyplývá, že nejvyšší zastoupení lékařů stomatologů je ve věkové hranici 65 let a vyšší, tedy přesně předdůchodovém, ne-li už důchodovém věku. Snahou vlády je stabilizovat personální situaci ve zdravotnictví, ale nedojde patrně k dostatečně rychlé a kompletní obměně, což povede ke stále převyšující poptávce po stomatologické péči nad nabídkou. Zde se otvírá prostor pro zřízení nové ambulance. Svě služby by měla ordinace zacílit na ty, které jsou zcela nebo alespoň částečně placeny pojišťovnami, jelikož největší zastoupení pacientů bude ze skupiny ekonomicky neaktivní viz obrázek č. 3.

Z hlediska ordinace je pohledávka vůči zdravotním pojišťovnám smluvně zajištěna a relativně jistá, což představuje finanční stabilitu ambulance. Nové digitální technologie a inovace rozšíří a zkvalitní péči o pacienta, jejich zavádění přispěje ke zvýšení konkurenceschopnosti nové ambulance.

Zdravotnická zařízení pracují většinou s doporučenými a osvědčenými technologiemi. Ze zákona je zdravotnické zařízení povinno vyhovět hygienickým a ekologickým parametrům provozu a předpisům o likvidaci nebezpečného a infekčního odpadu.

5.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Ke zmapování konkurenčního prostředí byl použit Porterův model, jenž analyzuje pět základních faktorů, působících v daném odvětví na trh.

Hrozba intenzivní rivality v segmentu

Dle údajů České stomatologické komory funguje v krajském městě Zlín 120 stomatologických pracovišť. Vzhledem k lokalitě zamýšleného podnikatelského záměru bylo mapováno konkurenční prostředí v centru města Zlína. Toto znázorňuje přehledně tabulka číslo 1. Z kapacitních důvodů téměř žádné z pracovišť již nepřímá nové pacienty. V současné době je v segmentu stomatologie výrazná převaha poptávky nad nabídkou. Většina stomatologů provozuje vlastní webové stránky, kde lze dohledat informace o poskytovaných službách, ordinačních hodinách či smlouvách s pojišťovnami. Z vybraného vzoru ambulančí (viz. tabulka 1) vyplývá, že otvírací doba některých praxí je až do večerních hodin, ale vždy pouze jeden den v týdnu. Pohotovostní stomatologická služba působí pouze v KNTB. Vzhledem k pracovní vytíženosti pacientů se zde nabízí prostor pro působení nové zubní praxe s rozšířenou večerní, eventuálně pohotovostní ordinační dobou. Současný trend dbá velmi na prevenci vzniku zubního kazu, jak v dospělé, tak i v dětské populaci. Snahou je sledovat zdravý vývoj chrupu od raného dětství. Deset ze šestnácti sledovaných ambulančí ošetřuje dětské pacienty. Také zde poptávka vysoce převyšuje nabídku. Trh umožňuje přidělit prostor novým podnikatelským subjektům. Jednotlivá pracoviště se prezentují svými přednostmi a nevěnují se negativním postojům vůči kolegům.

Tabulka 1 Přehled konkurenční síly

Název ordinace	Pracovní doba	Internetové stránky	Pojišťovny	Dentální hygiena	Ošetření dětí	Implantologie	Paradentologie
MUDr. Příkryl Václav	Dle objednávek	Ano	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano
DAPODENT s.r.o.	Do 18.00 hod.	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano
Zubní centrum Jasenský s.r.o.	Do 17.00 hod.	Ano	Ano	Ne	Ne	Ne	Ne
Dentista Zlín s.r.o.	Do 17.00 hod.	Ano	Ne	Ne	Ano	Ne	Ano
MUDr. Ulman Světlana	Do 18. 00 hod.	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Dominident s.r.o.	Do 19. 00 hod.	Ano	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano
EDENT spol. s.r.o.	Do 17.00 hod.	Ano	Nelze dohledat	Ano	Ano	Ano	Nelze dohledat
ELMEDENT s.r.o.	Do 18.00 hod.	Ano	Ne	Ano	Nelze dohledat	Ano	Nelze dohledat
Teradent s.r.o.	Do 16.00 hod	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne	Ano
IMPARADENT s.r.o.	Dle objednávk	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	Ano
KLINKOVSKAY s.r.o.	Do 17.30 hod	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	Ano
MDDr. Agáta Navláčilová s.r.o.	Do 17.00 hod	Ano	Ano	Ne	Ne	Ne	Ne
MDDr. Turčan Jakub	Do 21.00 hod	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ne
MORAVEC DENT - MEDICAL s.r.o.	Do 16.00 hod	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Welldent s.r.o.	Do 17.00 hod	Ano	Ne	Ano	Ano	Ano	Ano
MUDr. Dvořáková Sylva	Do 16.30 hod	Ano	Ano	Ne	Ano	Ne	Nelze dohledat

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Výše uvedená tabulka stručně charakterizuje konkurenční prostředí stomatologických ambulancí nacházejících se v nejbližším okolí (okruh zhruba 2 km) od plánovaného zřízení nové ambulance v centru města. Zde je poměrně vysoká koncentrace ambulancí,

nabízejících širokou škálu služeb. Prodlouženou pracovní dobu mají všechny ambulance, ale pouze jeden den v týdnu. Devět pracovišť ze šestnácti má uzavřené smlouvy se zdravotními pojišťovnami, což je jistě nespornou výhodou, obzvláště pro začínajícího lékaře. Téměř všechny ambulance z kapacitních důvodů již nepřijímají nové pacienty kromě privátních, nabízejících širokou škálu zákroků plně hrazených pouze pacientem, bez účasti zdravotní pojišťovny. Pedostomatologie – péče o dětské pacienty, má mnoho svých specifíků, není to pouze zmenšená kopie stomatologické péče pro dospělé. Vyžaduje individuální přístup, eventuálně specifickou kvalifikaci. Z tabulky vyplývá, že tyto služby poskytuje deset ze šestnácti sledovaných zařízení. **Vzhledem k faktu, že poptávka na trhu vysoce převyšuje nabídku, se zde otevírá prostor pro zřízení nové stomatologické praxe.** Zde je ovšem nutné podotknout, že se jedná o velmi specifický segment – zdravotnictví – stomatologie, kde vlastně ani stávající subjekty nelze považovat za čisté konkurenty.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba nových konkurentů v daném oboru je velmi malá, vzhledem k aktuálnímu nedostatku stomatologů. Bariéry vstupů do odvětví jsou velké, stěžejní je nutnost získání odborného vzdělání. Podmínky a dostupnost získání povolení pro založení ordinace zubního lékaře byly popsány v teoretické části a splnění těchto podmínek je velmi administrativně, časově i finančně náročné. Pro nový začínající podnikatelský subjekt je velkou výhodou uzavření smluv se zdravotními pojišťovnami včetně s VZP.

Hrozba substitučních výrobků (služeb)

Možnost nahrazení produktů jedné firmy produktem firmy jiné můžeme vnímat v rovině hmotné i nehmotné. Obecně platí, že čím je výrobek či služba náročnější, tím je menší pravděpodobnost možnosti náhrady substitutem. Služby ve stomatologii jsou velmi specifické a nejsou plně nahraditelné. Jako částečný substitut stomatologické péče může být v určitém ohledu považována dentální hygiena, představující určitou formu správné prevence.

Hrozba nárůstu vyjednávací síly kupujících (pacientů)

V současné době je velké množství pacientů, majících zájem o stomatologické ošetření, z kapacitních důvodů odmítáno, tudíž vyjednávací síla pacientů není nějak výrazná. Dostupnost ošetření tedy zdaleka nepokrývá poptávku. Pacienti jsou velmi dobře informováni o současných možnostech léčby a s rostoucím trendem péče o zdraví a prevenci jsou mnozí z nich ochotni zaplatit vyšší ceny za kvalitní služby.

Hrozba vyjednávací síly dodavatele

Existuje velké množství dodavatelů, kteří zásobují poměrně úzce profilovaný stomatologický trh. Na odběru svých produktů jsou dodavatelé závislí, v rámci konkurenčního prostředí, využívají různé formy prezentace svých výrobků, popřípadě je ještě doplňují různými bonusovými akcemi. Změna dodavatele nepředstavuje pro stomatologa žádný velký problém, což snižuje dodavatelskou vyjednávací sílu.

Specifické postavení při fungování zdravotnického zařízení stomatologa sehrává zubní laboratoř. Jelikož většina ambulancí nemá možnost vlastní laboratoře, je tak nucena přijmout nabízenou cenu. I do zubních laboratoří zasahuje digitalizace a práce se přesouvá z prašných sádroven spíše k PC. S tím jsou spojeny poměrně velké investice, které se samozřejmě promítají do cen výrobků. Někteří stomatologové proto volí vybavení vlastní ambulance moderní 3D technologií CAD/CAM, která je schopná nahradit protetika vyráběná v zubních laboratořích, což opět snižuje vyjednávací sílu dodavatelů.

Mezi dodavatele zdravotnických zařízení je třeba zařadit i zdravotní pojišťovny, které mají poměrně velkou vyjednávací sílu, jelikož jsou stomatologové povinni přijmout jejich úhradový sazebník.

Shrnutí vzájemného působení mezoprostředí a činnosti zdravotního zařízení

Mezi faktory ovlivňující mezoprostředí firmy (stomatologické ambulance) můžeme zařadit například: zákazníka (pacient), dodavatele, konkurenci, finanční infrastrukturu (pojišťovny) apod. Konkurence mezi jednotlivými zdravotnickými zařízeními vytváří zdravé oborové konkurenční prostředí a může napomoci k dosažení trvalých zlepšení, což samozřejmě představuje výhody pro pacienty. Trh může být do jisté míry ovlivňován smlouvami s pojišťovnami. Problematika substitutů je ve stomatologii velmi omezená, jelikož jako taková je v podstatě nenahraditelná. Existuje určitá oborová hierarchie, díky níž mohou být v případě nutnosti pacienti odesláni na vyšší pracoviště ke specializovaným výkonům.

5.3 SWOT analýza ordinace

SWOT analýzou bylo mapováno prostředí uvnitř podniku prostřednictvím jeho silných a slabých stránek. Cílem zkoumání mikroprostředí by mělo být odhalení momentů, které je třeba upravit či změnit, případně předejít některým nestrategickým krokům. Pomocí této analýzy lze vymezit i příležitosti, kterých by se mělo využít a hrozby, které by měly být eliminovány, v souvislosti s vnějším prostředím. Mikro/Mezo i makroprostředí nepůsobí jednotlivě, ale jsou provázány a vzájemně se ovlivňují.

Za silné stránky podniku ambulance můžeme označit faktory, které pozitivně ovlivňují její výkonnost a efektivitu, naopak slabé stránky podniku mají opačný efekt. Za hrozbu z vnějšího prostředí můžeme označit faktory s negativním působením na prosperitu a výkonnost, opakem jsou příležitosti, jež je pozitivně ovlivní.

Silné stránky (interní faktory) tvoří:

- ochota zdravotnického personálu se nadále vzdělávat,
- osobní, milý, příjemný a současně profesionální přístup lékaře,
- poskytované kvalitní služby zdravotního zařízení v příjemném prostředí,
- ordinační hodiny v odpoledních hodinách i o víkendu a ve svátcích,
- umožnění zařazení do registrace pacientů další rodinné příslušníky pacientů vč. dětí,
- možnost bezproblémového parkování u zdravotního zařízení.

Slabé stránky (interní faktory) tvoří:

- poměrně krátká doba praxe lékaře,
- absence praxe z podnikatelského prostředí,
- omezený limit finančních prostředků.

Příležitosti (externí faktory)

- zvýšený zájem i o výkony, které nejsou hrazeny pojišťovny,
- zvýšená poptávka po stomatologickém ošetření vzhledem k všeobecnému nedostatku zubních lékařů,

- využívání nových technologií a trendů,
- zlepšení životního stylu obyvatelstva,
- vyšší informovanost pacientů (efektivní léčba, nové technologie a materiály).

Hrozby (externí faktory)

- příjmy do zdravotnického sektoru nestačí pokrýt náklady na zdravotní péči a stát musí přijímat nutná nepopulární regulační opatření,
- neuzavření smlouvy s některou ze zdravotních pojišťoven,
- nedostatečná výše úhrad od zdravotních pojišťoven,
- zvyšující se ceny vstupů (energií, materiálů),
- růst povinností vyplývajících z legislativy, administrativní zátěž,
- zvyšující se požadavky pacientů, hrozba soudních sporů.

Silné stránky (interní faktory)

Nová zubní ordinace bude umístěná v centru města, v příjemném prostředí rodinného domu s možností parkování. Ochota zdravotního personálu se nadále vzdělávat přináší pacientům jistotu, že budou používány nejmodernější technologie a postupy léčby, o nichž budou pacienti srozumitelně informováni. Do budoucna je plánováno rozšíření ambulantní péče s přijetím nového lékaře, což by umožnilo prodloužit ordinační hodiny. Tento fakt představuje nespornou konkurenční výhodu.

Slabé stránky (interní faktory)

Slabou stránku otevření nové zubní ordinace může představovat poměrně krátká doba lékařské praxe a také fakt, že lékař bude nucen zastávat i druhou pozici v roli podnikatele. Omezené finanční prostředky a absence zkušeností z podnikatelského prostředí mohou být také slabými stránkami při zakládání nové ambulance.

Příležitosti (externí faktory)

Přestože na území města Zlín působí v současné době asi 120 stomatologických pracovišť, poptávka stále převyšuje nabídku. Se všeobecně rostoucím zájmem pacientů v péči o své zdraví a také s jejich vyšší informovaností jsou žádané i výkony, které nejsou hrazeny z veřejného zdravotního pojištění. Jde především o zákroky estetické či protetické, při nichž jsou využívány nové technologie a materiály. Díky nim jsou neustále inovovány možnosti

a postupy léčby. I tyto popsané faktory mohou být považovány za konkurenční výhodu nové zamýšlené praxe.

Hrozby (externí faktory)

Za hrozbu můžeme považovat všeobecně zhoršenou finanční situaci, kdy příjmy do zdravotního sektoru nestačí pokrýt náklady na zdravotní péči a stát musí přijímat nutná nepopulární regulační opatření. Může se například snížit počet uzavřených smluv s pojišťovnami nebo dojde k nedostatečným či zpožděným úhradám od zdravotní pojišťovny, což představuje určitou finanční nejistotu stálého příjmu obzvláště pro začínající podnikání. V poměrně krátké době několikanásobně vzrostly ceny energií, na což je také třeba brát zřetel při kalkulaci a výpočtu provozních nákladů. Pro mladého lékaře může představovat hrozbu i rozrůstající se administrativní zátěž, vyplývající z legislativy. Do budoucna je počítáno s rozšířením pracovního kolektivu, včetně týmové asistentky, která by mohla převzít část administrativní zátěže.

Shrnutí vzájemného působení mikroprostředí a činnosti zdravotního zařízení

Nové pracoviště by mohlo napomoci zlepšit dostupnost stomatologické péče pacientům. Klidné prostředí v centru Zlína s dobrou dopravní dostupností, kvalifikovaný a milý personál, jehož snahou bude na základě lidského přístupu a kvalitní práce získávat důvěru pacientů a budovat dobré jméno ordinace. Tyto faktory lze označit za silné stránky ordinace, které by mohly pozitivně ovlivňovat její efektivitu a výkonnost. Ochota zdravotnického personálu se i nadále vzdělávat by mohla přispět k posílení jedné ze slabých stránek, tj. poměrně krátká doba praxe lékaře. Zvyšování kvalifikace lze taktéž označit za faktor vedoucí k lepšímu využití příležitostí, kdy by mohla být rozšířena i nabídka poskytovaných služeb i o výkony, které nejsou hrazeny pojišťovnami při využití nových technologií, materiálů a trendů. Za hrozbu lze označit všeobecně zhoršenou finanční situaci, kdy v poměrně krátké době několikanásobně vzrostly ceny energií a materiálů. Pro nově vzniklou ordinaci by mohly být hrozbou neuzavřené smlouvy s pojišťovnami.

6 KONKRETIZACE PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Podnikatelský plán je sestaven pro založení zubní ordinace DENT_ALL s.r.o., která bude situována do rodinného domu v centru města Zlín s možností parkování. Rodinný dům byl k těmto účelům předem připraven, ordinace bude nově vybavená. Zubní praxi si bude zakládat mladý lékař, který bude zároveň i vlastníkem a jednatelem. Právní forma podnikání s.r.o. byla zvolena jako nejvíce vyhovující z vícero hledisek. Hlavním faktorem byl způsob finančního vkladu, dále pak v případě prodeje či převodu ambulance jednodušší administrativa a také je zde možnost při této formě podnikání uplatňovat sníženou platbu na sociálním a zdravotním pojištění.

Z počátku bude pracovní kolektiv tvořit zakládající lékař, zdravotní sestra, externí úklidový a účetní pracovník. Výhledově, v případě zájmu o nabízené služby a s ohledem k finančním možnostem, je v plánu rozšíření ambulance o dalšího lékaře, zubní instrumentářku, dentálního hygienistu a týmovou asistentku. Rozšířený tým přináší nové možnosti nabízených služeb, což představuje konkurenční výhody. Nová ordinace bude používat nejmodernější technologie a materiály s individuálním přístupem k pacientům všech věkových kategorií s cílem vybudování dobrého jména a image zubní ordinace.

6.1 Titulní strana podnikatelského plánu zubní ordinace

Název společnosti: DENT_ALL, s. r. o.,

Právní forma podnikání: společnost s ručeným omezeným,

Sídlo podnikání: Květinová 44, 760 01 Zlín,

Jednatel společnosti: MUDr. XY,

Podíl ve společnosti: 100 %,

Základní kapitál: 300 000 Kč,

Předmět podnikání: stomatologická činnost,

Předpokládané datum zahájení činnosti: 01. 05. 2023.



Obrázek 5 Návrh loga

Zdroj: Vlastní ve spojení s Logomaster.ai, 2022

6.2 Obsah podnikatelského plánu zubní ordinace

Obsahově bude podnikatelský plán rozložen do následujících kapitol:

- Realizační resumé,
- Marketingový plán,
- Personální zdroje a organizační plán,
- Finanční plán,
- Rizika projektu.

6.3 Realizační resumé

Snahou je založení zubní ordinace DENT_ALL s.r.o. jako moderního stomatologického pracoviště, používající nejnovější přístroje, materiály a technologie. Individuální a milý přístup k pacientům je základem pro vybudování dobrého jména zubní praxe. Bude dbán velký důraz na budování aktivního přístupu pacienta k vlastnímu zdraví, šíření osvěty a prevenci zubního kazu i jiných onemocnění dutiny ústní.

Při zakládání ordinace bude vycházeno z následujících rozhodnutí:

- lékař má vlastní prostory, kde bude ordinace založena, tudíž v případě eventuálního rozšíření ordinace není nikterak limitován,
- pro usnadnění začátků v podnikání převezme pacienty své kolegyně (1 900),

- ordinace umístěná v nových prostorech rodinného domu, bude zařízena novým vybavením s ohledem na finanční možnosti začínající praxe a eventuálním následným dovybavením,
- cílem ordinace bude nabídka kvalitních a profesionálních lékařských služeb z oblasti stomatologie jak stávajícím, tak i novým pacientům,
- společnost se svou činností bude snažit vybudovat příjemné prostředí pro pacienty všech věkových kategorií,
- snahou do budoucna je vytvořit image ordinace „rodinného typu“ a získání pacientů z řad rodinných příslušníků od malých dětí po seniory,
- do budoucna je uvažováno o rozšiřování služeb, vč. služeb speciálních.

V první etapě existence nově vzniklé stomatologické ambulance se počítá s praxí jednoho zubního lékaře. Do budoucna bude tato praxe rozšířena o služby lékaře dalšího. Předpokládá se, že oba lékaři budou zpočátku pracovat ve sdílené ordinaci. K tomuto kroku jsou minimálně 3 důvody:

- snížení nákladů na pořízení vybavení druhé zubní ordinace,
- ušetřené finance bude možno věnovat do zkvalitnění vybavení, popř. k dokoupení dalšího potřebného vybavení při rozšiřování dalších služeb, které bude ordinace poskytovat,
- střídáním lékařů v ordinaci bude pacientům nabídnuta možnost využít služeb i v odpoledních či večerních hodinách, popř. o víkendech.

Kromě služeb dvou lékařů bude v ambulanci pracovat výhledově také dentální hygienista.

6.4 Marketingový plán

Cílem nové stomatologické ordinace bude vytvořit stabilní, příjemné prostředí. Soustředí se na prevenci, používání souboru metod a opatření, jejichž cílem bude předcházet poškození chrupu a vzniku onemocnění v dutině ústní. Snahou bude šířit osvětu, jednotlivé edukační programy přizpůsobit cílovým skupinám pacientů a nenásilnou populární formou je motivovat a instruovat ke správné péči o chrup. Individuálním, profesionálním a milým přístupem k pacientům pracovat na vybudování dobrého jména ambulance. V případě zájmů o poskytované služby bude ambulance rozšířená o nového lékaře, zubní instrumentářku, dentálního hygienistu, což umožní prodloužení pracovní doby a zpestří nabízené služby.

K dalším principům chodu ambulance bude patřit:

- provozování dostupného zdravotnického zařízení v klidném prostředí rodinného domu,
- zajištění komunikace pacientů s kvalifikovaným personálem a možnost využití objednávkového systému přes IT,
- doporučení navazujících ošetření, např. stomatochirurgie apod.,
- využití možností výběru nadstandardních výkonů a rychlého ošetření bez dlouhé objednací lhůty,
- rozšíření pracovní doby do odpoledních a večerních hodin, popř. víkendových dnů, do budoucna, po rozšíření ambulance o další personál,
- umožnění plateb prostřednictvím platební karty.

V dalších bodech marketingového plánu je vypracován marketingový mix 4P, popsány základní poskytované služby, místo zřízení ambulance, cena a propagace. Dále pak byla provedena analýza segmentace trhu a popsána konkurence v nejbližším okolí ambulance.

Základní poskytované služby

Nově zřízená ambulance bude poskytovat široké spektrum služeb, v následujících krocích budou popsány nejčastěji prováděné výkony, které se zobrazí i ve finančním plánu.

Prevence

Snahou každého pacienta i lékaře by mělo být vzniku onemocnění předcházet, proto je v současné době kladen velký důraz na prevenci. Ve stomatologii rozlišujeme tři druhy prevence. V nově vzniklé ambulanci bude poskytována ve všech stupních. Hlavním nástrojem primární prevence budou preventivní prohlídky. Měly by být zahájeny včas, nejlépe již v době prořezávání prvních zubů dočasného chrupu, takže budou zacíleny na mladé rodiny s dětskými pacienty. Snahou celého týmu bude zbavit děti strachu ze stomatologického ošetření a instruovat je o provádění účinné ústní hygieně. Nezastupitelné místo v primární prevenci má fluoridace, jejímž hlavním úkolem je prevence zubního kazu. Lze je ji do organismu dostávat ve formě tablet, fluoridového ochuceného mléka i gelu, zubních past či žvýkacích gum, což zejména pro dětské pacienty může představovat velkou motivaci a konkurenční výhodu, jelikož všechny zmiňované produkty budou ke koupi v nové ambulanci.

V rámci sekundární prevence budou prováděna pravidelná lékařská vyšetření, snímkování podezřelých zubů s cílem včasné diagnostiky a započítím s okamžitou léčbou, aby byl již vzniklý proces onemocnění zastaven nebo alespoň zpomalen. Kvalifikovaným personálem budou pacienti opětovně motivováni, bude jim poskytována hygienická instruktáž či stručné výživové poradenství jako nezbytná součást sekundární prevence.

V nově vzniklé ambulanci bude prováděná také léčba onemocnění zubní dřeně a periodoncia, jako součást terciální prevence.

Z veřejného zdravotnictví jsou u registrovaných pojištěnců plně hrazeny dvě preventivní prohlídky ročně.

Zubní výplně

Technologický pokrok zasahuje a mění mnohé obory, stomatologie není výjimkou. Nové materiály, přístroje a postupy nabízejí pacientům stále dokonalejší možnosti ošetření. Zubní kaz patří v současné době k nejrozšířenějším onemocněním, které postihuje většinu populace. Takto postižený zub lze léčit různými způsoby. Cílem je vadu ohraničit a uzavřít,

čímž se obnoví normální tvar a funkce zubu. V současné době je na trhu poměrně široké spektrum výplňových materiálů. Dva stále nejvíce používané můžeme rozdělit na amalgámové výplně a fotokompozitní výplně.

Amalgámové výplně jsou nejdéle a stále ještě hojně využívaným výplňovým materiálem, takže budou používány i v nově otevřené ambulanci. Jejich výhodou je tvrdost, velká odolnost a jsou hrazeny zdravotní pojišťovnou. Nevýhodou je, že šedý materiál nelze použít z estetických důvodů v exponované části úst. Bezpečnost jeho používání je stále diskutována. Mnozí pacienti tyto výplně stále preferují, takže v nově zařízené ambulanci jim bude poskytnuta možnost ošetření i tímto materiálem.

Fotokompozitní výplně jsou moderní materiály, speciální plasty, které lze použít ve všech částech dutiny ústní, jelikož umožňují ošetření v barvě zubu, stabilizují zubovinu a neobsahují rtuť. Jejich nevýhodou je menší odolnost, časem barevná nestálost vlivem účinků čaje či kávy. Za nevýhodu můžeme považovat také velkou časovou náročnost, jelikož při ošetření zubu jsou použity vícevrstvé techniky, což se promítne do vyšší ceny. Tyto faktory budou předem srozumitelně pacientům vysvětleny, jelikož pojišťovny hradí tyto výplně pouze částečně.

Extrakce

Extrakce neboli trhání zubu je malý chirurgický zákrok, jehož cílem je vytažení zubu ze zubního lůžka pro jeho špatný stav nebo kvůli parodontóze. Běžně se provádí jako ambulantní zákrok a bude prováděn také v nově zřízené ordinaci. Lékař bude pacienta předem informovat o nutnosti zákroku, provede anamnestické šetření a předoperační přípravu. Tento výkon je zcela hrazen z veřejného zdravotního pojištění.

Místo

Ambulance bude zřízena v centru města Zlín v rodinném domě, který byl k těmto účelům zkolaudován. Umístění ambulance v klidném prostředí rodinného domu by mělo napomoci vytvořit příjemnou atmosféru pro pacienty všech věkových kategorií. Pro dětské pacienty bude zřízen dětský koutek, starším a invalidním pacientům s omezenou mobilitou bude zajištěn bezbariérový přístup. Centrum města je dobře dostupné městskou hromadnou dopravou, pacienti budou moci využívat parkovací plochu náležící přímo k ambulanci. Lokalita ambulance může představovat zásadní strategický význam. Centrum města

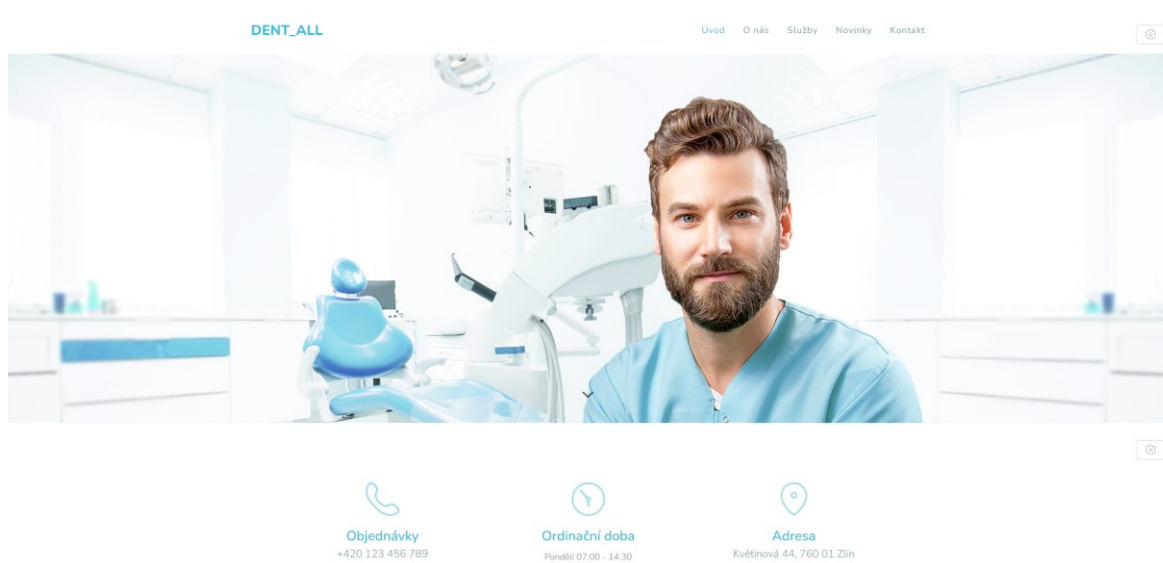
s dobrou dostupností se může jevit jako velmi výhodné, ale významnou roli rozhodování pacienta určitě sehrává i kvalita poskytované péče a přístup personálu.

Cena

Cenu služeb lze stanovit několika způsoby, je třeba zohlednit mnoho faktorů, například provozní náklady, množství spotřebovaného materiálu, ceny konkurence nebo časovou náročnost prováděného výkonu. Z veřejného zdravotního pojištění jsou některé výkony hrazeny buď zcela, nebo alespoň částečně. V nabídce většiny ambulancí jsou i výkony nebo materiály, které si musí pacient hradit v plné výši sám. V rámci finančního plánu bude použita cena konkurenční.

Propagace stomatologické ambulance

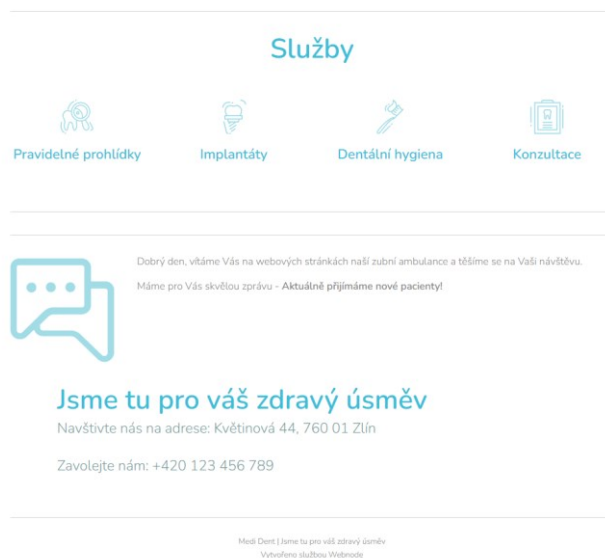
Segment zdravotnictví – stomatologie, je velmi specifický obor, kde vlastně ani stávající subjekty nelze považovat za čisté konkurenty, protože v současné době poptávka po službách převyšuje nabídku. Nově vzniklá ambulance bude přebírat 1900 pacientů, čímž bude usnadněna marketingová strategie podniku, protože nebude bezprostředně nutné získávat nové pacienty, ale postačí udržet si ty stávající. Přesto snahou ambulance bude vstoupit do povědomí v širokém okolí. Jako prostředky pro marketingovou komunikaci bude zvolena forma reklamy uveřejněná v měsíčníku magazínu Zlín po dobu jednoho roku. Také velkoplošný billboard umístěný na fasádě rodinného domu, kde bude ordinace zřízena, bude mít za cíl oslovit nové potencionální pacienty. Nejpodrobnější informace o nově vzniklé stomatologické ambulanci budou poskytovat vlastní webové stránky. Náklady vynaložené na propagaci nově vzniklé ambulance jsou zahrnuty v nákladech ve finančním plánu.

Webové stránky společnosti DENT_ALL, s. r. o.

Obrázek 6 Návrh webových stránek společnosti DENT_ALL, s.r.o. část 1

Zdroj: Vlastní ve spojení s Webnode.cz, 2022

Snahou nově vzniklé ambulance bude kvalitní prezentace poskytovaných služeb na webových stránkách. Jejich hlavním cílem bude poskytovat pacientům komplexní informace především kontaktní údaje, jako je sídlo ambulance s adresou, telefon, email a dostupnost. Srozumitelně zde bude popsána možnost dopravy pomocí MHD, či využití parkovací plochy náležící k ambulanci. Součástí stránek bude samozřejmě i ordinační doba, možnost konzultací či přeobjednání. Ve fotogalerii bude zobrazen interiér ambulance, pacienti zde také naleznou fotografie ošetřujícího personálu. Přehledně zde budou popsány nabízené služby, používané materiály a produkty. Vše o změnách a novinkách se bude možno dozvědět v sekci aktuality. Dobré jméno, pověst a důvěru pacientů si bude ambulance budovat a získávat samozřejmě postupně na základě lidského přístupu a kvalitní práce. Spokojenost pacientů a poskytované služby budou hodnoceny a prezentovány v sekci reference. Vytvoření webových stránek bude zadáno profesionální externí firmě, předpokládané náklady jsou zahrnuty ve finančním plánu.



Obrázek 7 Návrh webových stránek společnosti DENT_ALL, s.r.o. část 2

Zdroj: Vlastní ve spojení s Webnode.cz, 2022

Personální zdroje a organizační plán

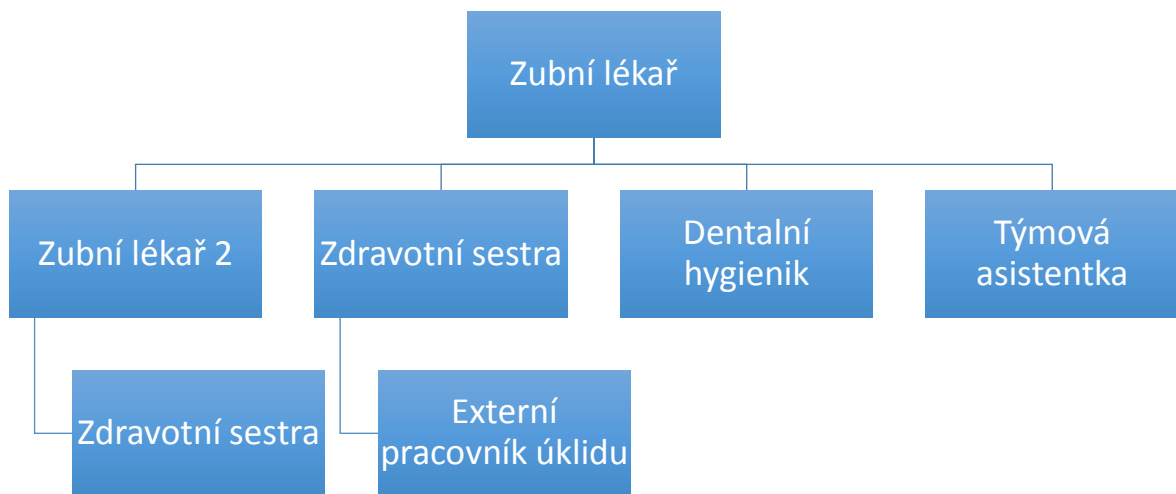
Nová stomatologická ambulance bude založena v rodinném domě v centru Zlína. Základní pracovní tým bude tvořen hlavním lékařem, zdravotní sestrou, externím pracovníkem na úklid a účetnictví.

V případě zájmu o poskytované služby je do budoucna plánováno rozšíření ambulance o dalšího lékaře, zubní instrumentářku, dentálního hygienistu a týmovou asistentku. Rozšíření pracovního týmu zpestří nabídku služeb, umožní prodloužení ordinační doby nebo poskytne ošetření dentálním hygienistou, jako jsou například různé estetické zákroky či bělení zubů.



Obrázek 8 Organizační schéma ordinace při zahájení podnikání

Zdroj: Vlastní, 2022



Obrázek 9 Organizační schéma ordinace po rozšíření poskytování služeb

Zdroj: Vlastní, 2022

Segmentace trhu

K analýze segmentace trhu byla použita data z obrázku č. 1, z nichž vyplývá, že ve Zlínském kraji dochází k demografickým změnám a populace stárne. Lze předpokládat, že největší zastoupení v plánované ambulanci by tvořila skupina pacientů ve věkové hranici 60 a více let ekonomicky neaktivních. Tomuto faktu by bylo nutno přizpůsobit i nabídku produktů a služeb. Velký zájem se dá očekávat o výkony zcela nebo alespoň částečně hrazeny pojišťovnami. U této skupiny pacientů lze také očekávat zvýšené preference o ošetření amalgámovou výplní. Pacienti mohou mít také sníženou nebo omezenou mobilitu, proto bude do ambulance zajištěn bezbariérový přístup a dobrá dostupnost MHD. Klidné prostředí rodinného domu se zahradou a velkou čekárnou by mohlo také vyhovovat tomuto segmentu pacientů.

Druhou nejpočetnější zastoupenou skupinou budou představovat pacienti ve věku 30-59 let ekonomicky aktivní. Zde lze předpokládat zájem o zcela jiný druh služeb. Vlivem zvýšené informovanosti pacientů, změnami v přístupu k vlastnímu zdraví v této generaci a jeho ekonomické síle lze nabídnout i ošetření a materiály v nadstandartní kvalitě s nutností úhrady pacientem. Možnosti vlastního parkování v místě ordinace, objednávkový a platební systém přes IT, konzultace s lékařem a výběr z několika léčebných postupů, prodloužená otevírací doba by jistě tento segment trhu oslovila.

Třetí skupinu tvoří pacienti ve věkovém rozmezí 15-29 let ekonomicky aktivní i neaktivní, tedy studenti, mladí pracující či maminky s dětmi. Zde se neočekávají žádné rozsáhlé léčebné zákroky spíše základní ošetření. Je zde prostor pro preventivní a vzdělávací programy, rozšířená nabídka produktů pro děti, ke zpříjemnění jejich čekání dětský koutek. Centrum města s možností dopravy MHD i vlastní, prodloužené ordinace hodiny, tj. výčet některých produktů, které by mohla tato cílová skupina pacientů preferovat.

Lze očekávat, že jednotlivé segmenty trhu rozděleny podle věku a ekonomické aktivity budou preferovat rozdílné služby, na což bude soustředěna pozornost personálu. Snahou celého kolektivu bude, aby se všem pacientům ve spojení se zubní ambulancí nevybavil strach ze stomatologického ošetření, ale příjemné, klidné prostředí a milý personál.

Konkurence

Ke zmapování konkurenční síly pomocí Porterovy analýzy bylo vybráno 16 stomatologických pracovišť nacházejících se v nejbližším okolí (cca 2 km) od zamýšleného zřízení nové ordinace. V marketingovém plánu byly z tohoto počtu podrobněji popsány tři největší konkurenti, co do počtu ošetřovaných pacientů a šíře nabízených služeb.

Dapodent

Centrum Dapodent je ambulancí rodinného typu, na jejímž budování a rozšiřování se podílí již druhá generace zakladatelů. Má dlouholetou tradici v poskytování kvalitní stomatologické péče, kdy velký důraz je kladen na prevenci. Pětičlenný lékařský tým se stará o 9500 pacientů, ti si mohou vybrat péči hrazenou z veřejného zdravotního systému, či nadstandardní, kterou pojišťovna nehradí. Centrum poskytuje běžné zubní ošetření, dentální hygienu i specializované služby, primárně parodontologii, dále pak stomatochirurgii a implantologii. Ambulance je vybavena moderní přístrojovou technikou, vyrábí si sama celokeramické korunky a můstky bez dlouhého čekání během jednoho dne. Webové stránky jsou jednoduché, poskytují ucelený přehled o nabízených službách, není ovšem zveřejněn ceník, neošetřují dětské pacienty a prodloužená pracovní doba je pouze jeden den v týdnu do 18.00 hodin, po zbývajících dny do 14.30 hodin, v pátek je zkrácená a o víkendech zavřeno.

Konkurenční výhodu pro nově vznikající ambulanci by mohla představovat rozšířená pracovní doba a ošetřování dětských pacientů.

Welldent

Dentální Welldent centrum Zlín nabízí profesionální stomatologické služby pro 6679 pacientů. Čtyřčlenný lékařský tým doplňují zdravotní sestry s dentální hygienistkou. Velký důraz je i zde kladen na prevenci, poskytují standartní ošetření, ale i vysoce specializované výkony, jako jsou protetické čelistní náhrady, stomatochirurgii i implantologii. Dokonalé diagnostické a přístrojové vybavení je další předností tohoto centra. Součástí péče je i dětská stomatologie. Veškeré informace včetně ceníku jsou přehledně znázorněny na webových stránkách. Prodloužená pracovní doba je také zde pouze jeden den v týdnu ve čtvrtek do 19.00 hodin a v pátek jsou zkráceny ordinační hodiny. V centru jsou používány nejmodernější technologie a materiály, není v silách zdravotní pojišťovny uhradit péči dle těchto nejnovějších trendů.

Ve srovnání s budoucí ambulancí i zde je možno považovat za hlavní konkurenční výhodu její plánovaná prodloužená pracovní doba a uzavření smluv s pojišťovnami.

Dentální centrum Moravec

Základ týmu dentálního centra Moravec tvoří dva lékaři, dále pak zdravotní sestra, instrumentářka, recepční a dva zubní laboranti. Celý kolektiv pečuje o 3200 pacientů včetně těch dětských. Pro ty jsou zde nabízeny například i barevné výplně. Vlastní laboratoř zhotovuje keramické fazety, korunky, můstky, snímatelné, částečné či kompletní zubní náhrady, v krátkém časovém intervalu a vysoké estetické kvalitě. Centrum poskytuje mimo to další širokou paletu služeb, od zachovné stomatologie, endodoncie po implantologii. Všechny tyto výkony jsou prováděny bezbolestně, díky aplikované lokální anestezii, eventuálně v nutných indikovaných případech, analgosedaci. Všechny ambulance i laboratoře jsou vybaveny nejmodernější technikou. Specialitou centra je provádění estetických zákroků vyhlazení mimických vrásek aplikací botulotoxinu či kyseliny hyaluronové. Centrum sice spolupracuje s pojišťovnami, ale vzhledem k vysoce nadstandartním poskytovaným službám si musí buď zcela nebo alespoň část výkonu platit pacienti. Nejdelší ordinační hodiny má centrum Moravec dent v pondělí do 16.30 hodin, v pátek má zkrácenou pracovní dobu. Webové stránky jsou velmi podrobné, přehledné, ale není zveřejněn ceník.

Vzhledem k poměrně krátkým ordinačním hodinám centra Moravec se i zde nabízí prostor pro rozšířenou pracovní dobu v zamýšlené nové ambulanci.

6.5 Finanční plán

Úkolem finančního plánu, který tvoří nedílnou součást podnikatelského plánu, je převedení všech dosavadních návrhů, představ a nápadů do čísel. Finanční plán zubní ambulance představuje kvalitně promyšlené finanční souvislosti a odráží činnosti z předchozích kapitol – především z personalistiky a marketingu.

Zahajovací rozvaha zubní ambulance

Pro zahájení podnikání bude vložena částka 300 000 Kč jako hodnota základního kapitálu viz tab. 2. Finanční prostředky budou vloženy na bankovní účet.

Tabulka 2 Zahajovací rozvaha k 01.01.2023

Zahajovací rozvaha k 01.01.2023	
Aktiva	Pasiva
Aktiva celkem – 300 000 Kč	Pasiva celkem – 300 000 Kč
Oběžná aktiva – 300 000 Kč	Vlastní kapitál – 300 000 Kč
Běžný účet – 300 000 Kč	Základní kapitál – 300 000 Kč

Zdroj: Vlastní, 2022

Dlouhodobý hmotný majetek zubní ambulance

Bude zakoupeno nové vybavení zubní ordinace. Nabídky od různých společností se pohybovaly v intervalu od 429 000 Kč do 589 000 Kč.

Byla vybrána zubní souprava Stern Weber S 200, zahrnuje křeslo Stern 300 P včetně čalounění, držák táček vhodný pro 2 standartní táčky, standartní ramínka nástrojů, modul nerezové rovné stříkací pistole se třemi funkcemi, modul světelné turbíny, dvakrát modul bez uhlíkového mikromotoru Stern Weber, skleněné plivátko s manuálním pohybem, multifunkční nožní ovladač s joystickem, modul odstraňovače zubního kamene, systém Metasys se sacím systémem a separátorem amalgámu a další komponenty.

Dalšími položkami dlouhodobého hmotného majetku je autokláv (PC 156 000 Kč) a RTG intraorální – generátor Gendex + senzor Kodak stream (PC 236 000 Kč).

Dlouhodobý majetek bude plně financován z dlouhodobého úvěru. Pokud dojde ke změně pořizovací ceny zubní soupravy Stern Weber S 200, autoklávu nebo RTG intraorálního, je předjednáno zvýšení hodnoty úvěru od banky.

Všechny výše uvedené položky dlouhodobého majetku (DLM) patří do 2. odpisové skupiny (doba odepisování 5 let), společnost zvolila rovnoměrný způsob odepisování viz tab.3 až tab.8. Účetně se budou jednotlivá zařízení odepisovat po dobu 5 let. Společnost bude odepisovat účetně DLM od 1. dne následujícího měsíce po zařazení zařízení do užívání.

Tabulka 3 Zubní souprava Stern Weber S 200 – daňové odpisy

Rok	Roční odpis	Oprávký	Zůstatková cena
2023	47 190 Kč	47 190 Kč	381 810 Kč
2024	95 453 Kč	142 643 Kč	286 357 Kč
2025	95 453 Kč	238 096 Kč	190 904 Kč
2026	95 453 Kč	333 549 Kč	95 451 Kč
2027	95 451 Kč	429 000 Kč	0 Kč

Zdroj: Vlastní, 2022

Tabulka 4 Zubní souprava Stern Weber S 200 – účetní odpisy

Rok	Roční odpis	Oprávký	Zůstatková cena
2023	57 200 Kč	57 200 Kč	371 800 Kč
2024	85 800 Kč	143 000 Kč	286 000 Kč
2025	85 800 Kč	228 800 Kč	200 200 Kč
2026	85 800 Kč	314 600 Kč	114 400 Kč
2027	85 800 Kč	400 400 Kč	28 600 Kč
2028	28 600 Kč	429 000 Kč	0 Kč

Zdroj: Vlastní, 2022

Tabulka 5 Autokláv – daňové odpisy

Rok	Roční odpis	Oprávký	Zůstatková cena
2023	17 160 Kč	17 160 Kč	138 840 Kč

2024	34 710 Kč	51 870 Kč	104 130 Kč
2025	34 710 Kč	86 580 Kč	69 420 Kč
2026	34 710 Kč	121 290 Kč	34 710 Kč
2027	34 710 Kč	156 000 Kč	0 Kč

Zdroj: Vlastní, 2022

Tabulka 6 Autokláv – účetní odpisy

Rok	Roční odpis	Oprávký	Zůstatková cena
2023	20 800 Kč	20 800 Kč	135 200 Kč
2024	31 200 Kč	52 000 Kč	104 000 Kč
2025	31 200 Kč	83 200 Kč	72 800 Kč
2026	31 200 Kč	114 400 Kč	41 600 Kč
2027	31 200 Kč	145 600 Kč	10 400 Kč
2028	10 400 Kč	156 000 Kč	0 Kč

Zdroj: Vlastní, 2022

Tabulka 7 RTG intraorální – generátor Gendex + senzor Kodak stream – daňové odpisy

Rok	Roční odpis	Oprávký	Zůstatková cena
2023	25 960 Kč	25 960 Kč	210 040 Kč
2024	52 510 Kč	78 470 Kč	157 530 Kč
2025	52 510 Kč	130 980 Kč	105 020 Kč
2026	52 510 Kč	183 490 Kč	52 510 Kč
2027	52 510 Kč	236 000 Kč	0 Kč

Zdroj: Vlastní, 2022

Tabulka 8 RTG intraorální – generátor Gendex + senzor Kodak stream – účetní odpisy

Rok	Roční odpis	Oprávký	Zůstatková cena
2023	31 472 Kč	31 472 Kč	204 538 Kč

2024	47 208 Kč	78 680 Kč	157 320 Kč
2025	47 208 Kč	125 888 Kč	110 112 Kč
2026	47 208 Kč	173 096 Kč	62 904 Kč
2027	47 208 Kč	220 304 Kč	15 696 Kč
2028	15 696 Kč	236 000 Kč	0 Kč

Zdroj: Vlastní, 2022

Náklady zubní ordinace

V rámci analýzy nákladů společnosti je nutno náklady identifikovat, zjistit jejich výši a následně s nimi pracovat.

V samotných začátcích podnikání je nutno připravit a vybavit ordinaci, pořídit počítač a potřebný software, koupit nábytek do čekárny a do ordinace, zubařské křeslo apod. Položky majetku jsou odhadnuty na hodnotu cca 1 200 000 Kč viz tab.9 a budou hrazeny bankovním úvěrem.

Úvěr bude splácen měsíční anuitou ve výši 21 339,89 Kč, předpokládaná výše úrokové sazby je 8 % p. a. Úvěr bude splácen 6 let, první splátka bude nastavena na 20.06.2023. Finanční náklady zahrnují úroky z úvěru a poplatky spojené s úvěrem.

Tabulka 9 Základní parametry úvěru

Parametry úvěru	
Výše úvěru	1 200 000 Kč
Roční úroková sazba	8 % p. a.
Doba splácení	6 let
Zahájení splácení	20.06.2023
Měsíční splátka	21 339,89 Kč
Počet splátek	72
Celkový úrok	314 871,99 Kč
Celkové poplatky	21 600 Kč
Finanční náklady r. 2023 (7 měsíců)	56 254 Kč
Finanční náklady r. 2024	86 003,68 Kč
Finanční náklady r. 2025	71 887,53 Kč

Zdroj: vlastní, 2022

V tabulce 10 jsou přehledně vypsány jednotlivé položky pořizovaného dlouhodobého majetku a drobného hmotného i nehmotného majetku, pořizovací cena (PC) majetku a odpisy u dlouhodobého majetku. U dlouhodobého majetku budou vstupovat odpisy do

fixních nákladů. U drobného majetku bude celková částka vstupovat do nákladů ve výkazu zisku a ztráty r. 2023.

Tabulka 10 Startovací výdaje

Zahajovací náklady	
Dlouhodobý majetek	
Zubní souprava Stern Weber	429 000 Kč (PC) – odpis 57 200 Kč
Autokláv	156 000 Kč (PC) – odpis 20 800 Kč
RTG intraorální – generátor Gendex + senzor Kodak stream	236 000 Kč (PC) – odpis 31 472 Kč
Celkem	821 000 Kč (PC) – odpisy 109 472 Kč
Drobný hmotný a nehmotný majetek	
Polymerační lampa	50 000 Kč
Software	58 500 Kč
Amalgamátor GM - 50	8 900 Kč
Osvětlení	43 500 Kč
Tiskárna HP	8 090 Kč
Počítač	25 000 Kč
Monitor	3 400 Kč
Nábytek do ordinace	57 610 Kč
Nábytek do čekárny	12 000 Kč
Filtrace	9 000 Kč
Ostatní výdaje	
Služby (servis, pojištění, BOZP)	50 000 Kč
Náklady na reklamu	53 000 Kč
Celkem	379 000 Kč

Zdroj: vlastní, 2022

Přehled provozních nákladů společnosti v členění na fixní a variabilní je sestaven do níže uvedených tabulek tab.11 a tab.13. Ordinance bude fungovat v prostorách, které vlastní lékař, proto nebude účtováno nájemné. Vzhledem k současné nepřehlednosti zvyšování cen v oblasti energií a nárůstu cen spotřebních materiálů budou v plánovaných přehledech tyto položky navýšeny v každém roce o 20 % u energií a 10 % u spotřebních materiálů oproti roku předchozímu. Tento předpoklad bude třeba aktuálně na základě skutečného vývoje upravovat. Stejně tak vzhledem k momentální situaci lze předpokládat tlak na zvyšování mezd. Z tohoto důvodu budou náklady na mzdy vycházet z průměrných hodnot mezd u daných profesí a budou následně zvýšeny o 10 % v každém následujícím roce. Platí následně totéž pravidlo – hodnoty mzdových nákladů bude třeba v budoucnu aktualizovat podle vývoje na trhu práce. Hodnota služeb účetní vč. případných služeb daňového poradce a externího pracovníka úklidu zůstává pro dané období fixní.

Tabulka 11 Fixní náklady ordinace

Fixní náklady				
Položka	1 měsíc v roce	2023 (8 měsíců)	2024	2025
Energie	7 000 Kč	56 000 Kč	100 800 Kč	120 960 Kč
Mzdové náklady	196 108 Kč	1 568 864 Kč	2 588 626 Kč	2 847 489 Kč
Externí účetní a daňový poradce	20 000 Kč	160 000 Kč	240 000 Kč	240 000 Kč
Ext. pracovník úklidu	9 000 Kč	72 000 Kč	108 000 Kč	108 000 Kč
Finanční náklady		56 254 Kč	86 004 Kč	71 888 Kč
Odpisy	13 684 Kč	109 472 Kč	167 718 Kč	167 718 Kč
Ostatní fixní náklady	2 000 Kč	16 000 Kč	24 000 Kč	24 000 Kč
Celkem	247 792 Kč	2 038 590 Kč	3 315 148 Kč	3 580 055 Kč

Zdroj: Vlastní, 2022

K ostatním fixním nákladům byly zařazeny služby telefonního operátora, správa webových stránek, likvidace infekčního odpadu, komunálního odpadu. Jedná se o stálé platby.

Z tabulky 11 je patrné, že fixní náklady meziročně (rok 2024/2025) porostou o 8 %, hlavním důvodem je očekávaný růst cen energií a mezd.

Tabulka 12 Výpočet průměrných mzdových nákladů

Výpočet průměrných mzdových nákladů				
Pracovník	Hrubá mzda	Sociální pojištění	Zdravotní pojištění	Mzdové náklady pracovníka
Lékař	93 658 Kč	22 478 Kč	8 430 Kč	124 566 Kč
Zdravotní sestra	53 468 Kč	13 261 Kč	4 813 Kč	71 542 Kč
Celkem	147 126Kč	35 739 Kč	13 243 Kč	196 108 Kč

Zdroj: Vlastní, 2022

Z tabulky 12 je patrný přehled průměrných mzdových nákladů s vyjádřením odvodů sociálního a zdravotního pojištění odváděného zaměstnavatelem. Vzhledem k výši inflace je zřejmé, že tlak na zvyšování mezd bude v nejbližších letech pokračovat, je tedy plánováno zvyšování mzdových nákladů o 10 %.

Tabulka 13 Variabilní náklady ordinace

Variabilní náklady				
Položka	1 měsíc	2023 (8 měsíců)	2024	2025
Spotřební materiál	55 000 Kč	440 000 Kč	605 000 Kč	665 500 Kč
Ostatní variabilní náklady	2 500 Kč	20 000 Kč	30 000 Kč	30 000 Kč
Variabilní náklady celkem	57 500Kč	460 000 Kč	635 000 Kč	695 000 Kč

Zdroj: Vlastní, 2022

Z průzkumu mezi stomatology byly stanoveny variabilní náklady. V tabulce 13 jsou vyčísleny variabilní náklady, u spotřebního materiálu (rukavice, vrtáčky, věci na kanálky apod.) je předpokládán meziroční růst cen o 10 %, analytici předpokládají, že dopady protiinflačních opatření by se měly projevit během roku 2023 a růst cen by měl zpomalovat. V ostatních variabilních nákladech jsou zahrnuty kancelářské potřeby, hygienické potřeby.

Výnosy zubní ambulance

Při stanovení předpokládaných výnosů ambulance, lze vycházet z hodnot, které jsou vykazovány u ordinace, jejíž pacienty bude lékař přebírat. Je pravděpodobné, že počet cca 1 900 pacientů bude zachován, je možno také předpokládat podobná struktura výkonů, kterou dokládá předávající ordinace ve svých statistikách.

Hodnoty předpokládaných výkonů byly lékařem ověřeny a přepočítány také na základě úhradové vyhlášky č. 396/2021 Sb. pro rok 2022. Kalkulace cen v zubní ordinaci jsou často mylně spojovány s cenovou regulací. Je žádoucí, aby každý provozovatel nestátního zdravotnického zařízení znal základní parametry (především minimální minutovou zúčtovací sazbu), které mu zajistí návratnost nákladů na provoz, odpovídající podnikatelskou odměnu a plánovaný zisk. Bez těchto informací je obtížné optimalizovat ceny ve vztahu k hodnotám odpovídajícím skutečné ceně práce zubního lékaře.

V tabulce č. 14 jsou uvedeny předpokládané počty nejběžnějších výkonů zubní ambulance pro rok 2024, kdy bude ordinace v provozu celých 12 měsíců. Při počtu přibližně 1 900 pacientů registrovaných v ambulanci by v pesimistické variantě bylo ošetřeno asi 260-270 pacientů za měsíc. V optimistické variantě lze počítat s nárůstem počtu registrovaných

pacientů a počet ošetření by se zvýšil na 320-330 za měsíc. V rámci jednoho ošetření je možné provést několik výkonů.

Tabulka 14 Předpokládané výkony zubní ordinace

Výnosy pro optimistickou verzi			
Výkon	Průměrný počet výkonů za měsíc	Tržba za měsíc	Tržba za rok
Bílá plomba	55	66 000 Kč	792 000 Kč
Amalgámová plomba	36	18 000 Kč	216 000 Kč
Extrakce	21	5 250 Kč	63 000 Kč
Prevence	210	315 000 Kč	3 780 000 Kč
Celkem		404 250 Kč	4 851 000 Kč

Zdroj: vlastní, 2022

Výnosy pro pesimistickou verzi			
Výkon	Průměrný počet výkonů za měsíc	Tržba za měsíc	Tržba za rok
Bílá plomba	45	54 000 Kč	648 000 Kč
Amalgámová plomba	30	15 000 Kč	180 000 Kč
Extrakce	17	4 250 Kč	51 000 Kč
Prevence	175	262 500 Kč	3 150 000 Kč
Celkem		335 750 Kč	4 029 000 Kč

Zdroj: vlastní, 2022

Data, která byla zpracována v tab. 14 byla získána od tří nezávislých stomatologů a z nich byl následně proveden odborný odhad. Mezi nejvíce frekventované a současně nejvíce ziskové stomatologické výkony se řadí zhotovení bílé plomby a preventivní prohlídky. Výsledná hodnota výnosů je tvořena úhradou zdravotních pojišťoven a přímou úhradou od pacientů. Zásadním faktorem pro určení výnosů bude předpokládaný počet ošetřených

pacientů a struktura prováděných výkonů. K základním výkonům patří prevence, plomby, extrakce.

Tabulka 15 Výnosy ordinace

Položka	2023 (8 měsíců)	2024	2025
Předpokládané výnosy (odborný odhad-pesimistický)	2 686 000 Kč	4 029 000 Kč	4 431 900 Kč
Předpokládané výnosy (odborný odhad-optimistický)	3 234 000 Kč	4 851 000 Kč	5 336 100 Kč

Zdroj: vlastní, 2022

Tabulka 15 představuje odhad výnosů v pesimistické a optimistické variantě, předpokládané meziroční navýšení výnosů (2024-2025) o 10 % a navazuje na předpokládaný počet jednotlivých výkonů (tab. 14).

Odhad výkazu zisku a ztráty

Z výše uvedených výpočtů jsou sestaveny tabulky tab.16 až tab. 18, které zachycují promyšlený odhad nákladů a výnosů pro časový horizont let 2023-2025.

Vzhledem k současné poměrně nepřehledné situaci v rámci nákladů na energie, cen materiálů apod. bude více než nutné aktuálně odhad v rámci výkazů zisků a ztrát vyhodnocovat a případně finanční plán upravit.

Výše uvedené hodnoty nákladů a výnosů představují současný odhad úrovně pesimistické varianty uvedené společnosti na trh. V rámci optimistické varianty je možno dle odborníků očekávat nárůst výnosů přibližně o 10 %. Bližší výpočty je třeba díky nepřehledné situaci v hodnotě nákladů minimálně ročně aktualizovat.

Daň z příjmů právnických osob je v tabulkách tab.16 až tab. 18 vypočítaná ze základu daně, který upravuje hospodářský výsledek před zdaněním o rozdíl účetních a daňových odpisů.

Sazba daně z příjmů právnických osob je ve všech letech počítána jako 19 %.

Tabulka 16 Odhadovaný výkaz zisku a ztráty - 2023

Odhadovaný výkaz zisku a ztráty - 2023		
	pesimistická varianta výnosů	optimistická varianta výnosů
Fixní náklady	2 038 590 Kč	2 038 590 Kč
Variabilní náklady	460 000 Kč	460 000 Kč
Pořízení drobného majetku	379 000 Kč	379 000 Kč
Náklady celkem	2 877 590 Kč	2 877 590 Kč
Výnosy celkem	2 686 000 Kč	3 234 000 Kč
Výsledek hospodaření před zdaněním	-191 590 Kč	356 410 Kč
Daň z příjmů právnických osob	0	71 250 Kč
Výsledek hospodaření po zdanění	-191 590 Kč	285 160 Kč

Zdroj: Vlastní, 2022

Hospodářský výsledek v prvním roce podnikání je vykázán ve výši 285 160 Kč v optimistické variantě. U pesimistické prognózy je vykázána ztráta 191 590 Kč, hlavním důvodem jsou zvýšené náklady při zahájení podnikání a zařazení drobného hmotného a nehmotného majetku do nákladů. Pokud by byla snaha snížit náklady a dosáhnout zisku, je možné v prvním roce podnikání vyplácet lékaři nižší mzdu.

Tabulka 17 Odhadovaný výkaz zisku a ztráty – 2024

Odhadovaný výkaz zisku a ztráty – 2024		
	pesimistická varianta výnosů	optimistická varianta výnosů
Fixní náklady	3 315 148 Kč	3 315 148 Kč
Variabilní náklady	635 000 Kč	635 000 Kč
Náklady celkem	3 950 148 Kč	3 950 148 Kč
Výnosy celkem	4 029 000 Kč	4 851 000 Kč
Výsledek hospodaření před zdaněním	78 852 Kč	900 852 Kč
Daň z příjmů právnických osob	11 400 Kč	167 580 Kč
Výsledek hospodaření po zdanění	67 452 Kč	733 272 Kč

Zdroj: vlastní, 2022

Druhý rok podnikání je z hlediska hospodářského výsledku úspěšnější – v obou variantách je dosaženo zisku, optimistická verze vykazuje nárůst zisku o 157 %.

Tabulka 18 Odhadovaný výkaz zisku a ztráty – 2025

Odhadovaný výkaz zisku a ztráty – 2025		
	pesimistická varianta výnosů	optimistická varianta výnosů
Fixní náklady	3 580 055 Kč	3 580 055 Kč
Variabilní náklady	695 000 Kč	695 000 Kč
Náklady celkem	4 275 055 Kč	4 275 055 Kč
Výnosy celkem	4 431 900 Kč	5 336 100 Kč
Výsledek hospodaření před zdaněním	156 845 Kč	1 061 045 Kč
Daň z příjmů právnických osob	26 220 Kč	197 980 Kč
Výsledek hospodaření po zdanění	130 625 Kč	863 065 Kč

Zdroj: vlastní, 2022

V roce 2025 je rovněž vykázán zisk, výše výnosů je stabilizovaná s předpokladem 10% růstu. U nákladů je predikce vývoje obtížná, z důvodu omezení rizika je počítáno s nárůstem cen energií, mzdových nákladů i spotřebního materiálu. Další investice se ve sledovaném období nepředpokládají.

BOD ZVRATU

Bodem zvratu je vypočítáno, kolik by mělo být ošetřeno pacientů, aby ordinace nebyla ztrátová. FN představují celkové fixní náklady za dané období. Písmenko p v tomto případě značí průměrnou úhradu na jednoho pojištěnce u VZP a písmenko b představuje náklady na standardizovaného pojištěnce.

Ve výpočtu byla úhrada na pojištěnce a náklady na 1 pojištěnce zvyšovány meziročně o 10 %.

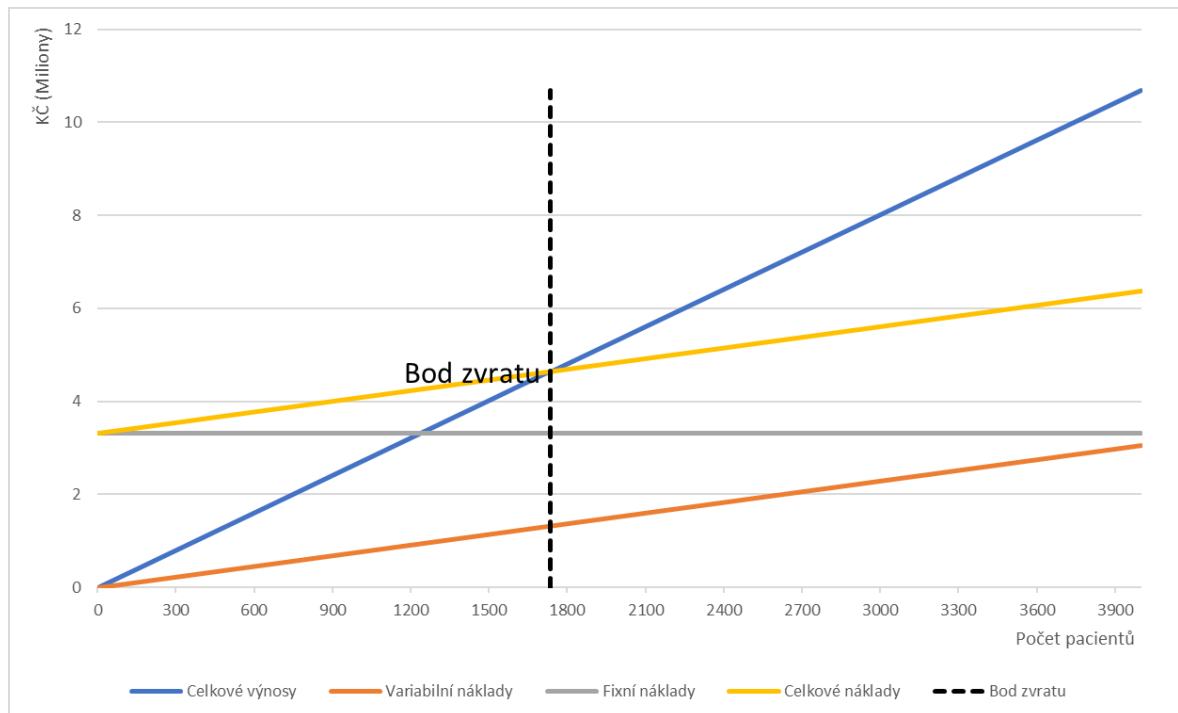
$$\text{r. 2023 (8 měsíců)} \quad BZ = \frac{FN}{p-b} = \frac{2\,417\,590}{2\,428-693}$$

$$\text{r. 2024} \quad BZ = \frac{FN}{p-b} = \frac{3\,315\,148}{2\,671-762}$$

$$\text{r. 2025} \quad BZ = \frac{FN}{p-b} = \frac{3\,580\,055}{2\,938-838}$$

Rok	2023 (8 měsíců)	2024	2025
Počet pacientů	1393	1 737	1 705

Výpočty bodu zvratu potvrzují, že ekonomická situace zubní ordinace se bude během sledovaného období stabilizovat a zisky se budou postupně zvyšovat (pro dosažení zisku bude nutné ošetřit menší počet pacientů). Rok 2023 bude výjimkou, ordinace by musela ošetřit ročně 2 090 pacientů (přepočteno z výsledků za 8 měsíců, k fixním nákladům zahrnutým i náklady na pořízení drobného majetku), což je nepravděpodobné. Reálně se tedy dá předpokládat, že rok 2023 bude ztrátový, nebo bude vykázán velmi nízký zisk. Vzhledem k faktu, že ordinace převezme 1 900 pacientů, je pravděpodobné, že další období by již měla být zisková, což naznačují i výsledky bodu zvratu.



Obrázek 10 Bod zvratu pro rok 2024

Zdroj: vlastní, 2022

6.6 Rizika při zakládání nové zubní ordinace

Většina nově vznikajících projektů je zatížena určitou mírou rizik i nová ambulance bude zajisté vystavená některým z nich. Cílem bude jim předcházet nebo minimalizovat dopady. Rizikový faktor ekonomické krize, na druhé straně stojící široké technologické a materiálové možnosti současné medicíny, dávají prostor diskuzím nad dostupností stomatologické péče, přístupem lidí k vlastnímu zdraví a úhradám pojišťoven. V následující části budou některá rizika popsána.

Riziko získání infekce

Každý zákrok poskytovaný ve zdravotnickém zařízení nese určitou míru rizika získání infekce, které způsobují známe druhy bakterií či virů. Významným krokem k eliminaci tohoto rizika je používání jednorázových pomůcek, přesto jsou některé nástroje používány opakovaně. Snahou nově vzniklé ambulance bude v maximální možné míře minimalizovat možnost získání infekce. Stěžejní je dodržování všech zásad správné desinfekce a sterilizace.

K tomuto účelu bude pořízen nový sterilizační přístroj. Jeho funkčnost a účinnost bude pravidelně kontrolována a dokumentována.

Ekonomická krize

V důsledku globálních změn, které nepůsobí jednotlivě, ale jsou provázány a vzájemně se ovlivňují, došlo ke změně ekonomické situace i v ČR. Pandemie Sars covid 19, válečný konflikt na Ukrajině, prudký nárůst cen potravin, energií a vysoká inflace vyvolávají strach z finanční nejistoty. Na druhé straně stojí ovšem stále větší informovanost pacientů, změna priorit a životních hodnot ve snaze zodpovědněji přistupovat k vlastnímu zdraví. Tito pacienti jsou ochotni za nadstandartní výkony platit, jelikož možnosti, které nabízí současná medicína, nelze uhradit z veřejného zdravotního pojištění. Již dříve zmiňovaná agregovaná platba, či zavedení rozumných úsporných opatření neovlivňující kvalitu, by mohly také přispět k finanční stabilitě ordinace.

Snížené úhrady pojišťoven

Česká stomatologická komora a zástupci jednotlivých zdravotnických zařízení každoročně jednají s představiteli zdravotních pojišťoven. Předmětem těchto jednání je vždy pro daný rok aktualizovaná hodnota bodu, která určuje výši úhrady pojišťoven za provedené výkony. Nejen nižší sazby zdravotních pojišťoven, ale i opožděné úhrady mají za následek snížení zisků stomatologických ambulancí, byť by byly jen dočasné, mohou představovat pro ambulanci riziko. Od ledna 2022 vstoupila v platnost agregovaná úhrada, která umožňuje finanční stabilizaci stomatologických ordinací. I v případě, že se registrovaný pacient nedostaví na druhou preventivní prohlídku, bude tato stomatologické ambulanci pojišťovnou proplacena, což umožní vytvořit ambulancím určitou fixní rezervu. Také rozšíření spektra výkonů, jež budou alespoň z části nebo z cela hradit pacienti, zajistí ambulanci jiný finanční zdroj, nezávislý na pojišťovnách.

Informovanost pacientů

Zdravotní pojišťovny oproti předchozím letům sice navýšily úhrady některých výkonů, bohužel stále ještě ne dostatečně. Nejen nové technologie a materiály, ale hlavně čas, který pacient stráví u lékaře, se významně promítá do ceny. Takzvaná minutová kalkulace

zahrnuje mnoho položek a v jednotlivých ordinacích může být velmi rozdílná. Například zhotovení amalgámové výplně se pohybuje v řádu několika minut, naproti tomu výroba kvalitní fotokompozitní výplně trvá i hodinu třicet minut v důsledku náročných technologických postupů, nepřímo může být indikátorem preciznosti. Tento čas se musí zákonitě odrazit na ceně. Stále se zvyšující náklady patrně povedou k růstům cen za výkony. Nejlevnější „léčbou“ je prevence. I nově vzniklá ambulance se zaměří na osvětu a edukační programy ve snaze změnit přístup pacientů k vlastnímu zdraví. Konzultacemi s pacienty nastínit možnosti léčby, hledat kompromisní řešení mezi úhradami pojišťoven a ochotou pacientů připlácet si za kvalitní služby a materiály. Tyto zdroje společně s již zmiňovanou agregovanou platbou pojišťoven by mohly představovat určitou finanční stabilitu ambulance.

Administrativa

Nezbytnou součástí každé ambulance v dnešní době je PC a přístup k internetu. Tyto programy jsou většinou kombinací modulů pro vedení administrativy, účetnictví, zásobování, obsahují seznam léčiv a umožňují vedení dokladů a vykazování péče pro pojišťovny. Nutnost vést přesnou dokumentaci představuje časovou náročnost, ale jsou nezbytností, jelikož nesprávné nebo neúplně zaznamenané údaje by mohly představovat nejen ztráty finanční, ale především hrozí riziko nesprávného léčebného postupu. Hrozí zde i riziko nechtěné lidské chyby.

Všechna data obsažená v těchto systémech jsou vysoce citlivá, jelikož obsahují jak osobní údaje, tak i údaje o zdravotním stavu pacienta. Proto je třeba dbát na dokonalé zabezpečení a zálohy systému. Snahou bude umožnit přístup k těmto informacím jen důvěryhodným osobám, jelikož veškerá data obsažená v IT systému jsou pro chod ambulance klíčová. Do nové ambulance bude pořízena nová IT souprava. Lze předpokládat, že rozvoj IT technologií se nevyhne ani oboru stomatologie. Část administrativní zátěže by mohla v budoucnu převzít týmová asistentka, krok s aktuálními technologiemi by personálu pomáhalo udržet pravidelné absolvování kurzů.

Shrnutí rizik

Rizika byla seřazena podle závažnosti, při čemž vždy při práci lékaře musí být na první místo kladeno zdraví pacienta, proto možné riziko získání infekce při stomatologickém ošetření bylo vyhodnoceno jako nejzávažnější a byly také popsány možnosti jeho eliminace. Ve své komplexnosti a dopadech na celou společnost lze označit jako druhé nejzávažnější riziko ekonomickou krizi. Tato velmi úzce souvisí s třetím popsaným rizikem, kterým je snížení úhrad od pojišťoven. Stát v důsledku zhoršené ekonomické situace musí sice přijímat různá nepopulární opatření, ovšem jeho snahou také je stabilizovat jak personální, tak i finanční situaci v segmentu zdravotnictví. Od ledna 2022 vstoupila v platnost agregovaná úhrada od pojišťoven a také každoroční jednání představitelů ČSK a stomatologů s představiteli pojišťoven mají za cíl postupné navyšování hodnoty bodu, což určuje výši úhrad za provedené výkony. Všechna tato opatření by měla umožnit ambulanci vytvořit určitou fixní rezervu. Rozšířením spektra výkonů, jež budou alespoň z části nebo z cela hradit pacienti zajistí ambulanci jiný finanční zdroj, nezávislý na pojišťovnách. Změna přístupu k vlastnímu zdraví a nové technologie, které nabízí současná medicína, rozšiřuje stále větší skupinu pacientů ochotných za kvalitní materiály a technologie platit. Nutnost vést přesnou dokumentaci představuje časovou náročnost, ale jsou nezbytností, jelikož veškerá data obsažená v IT systému jsou pro chod ambulance klíčová. Část administrativní zátěže by mohla v budoucnu převzít týmová asistentka.

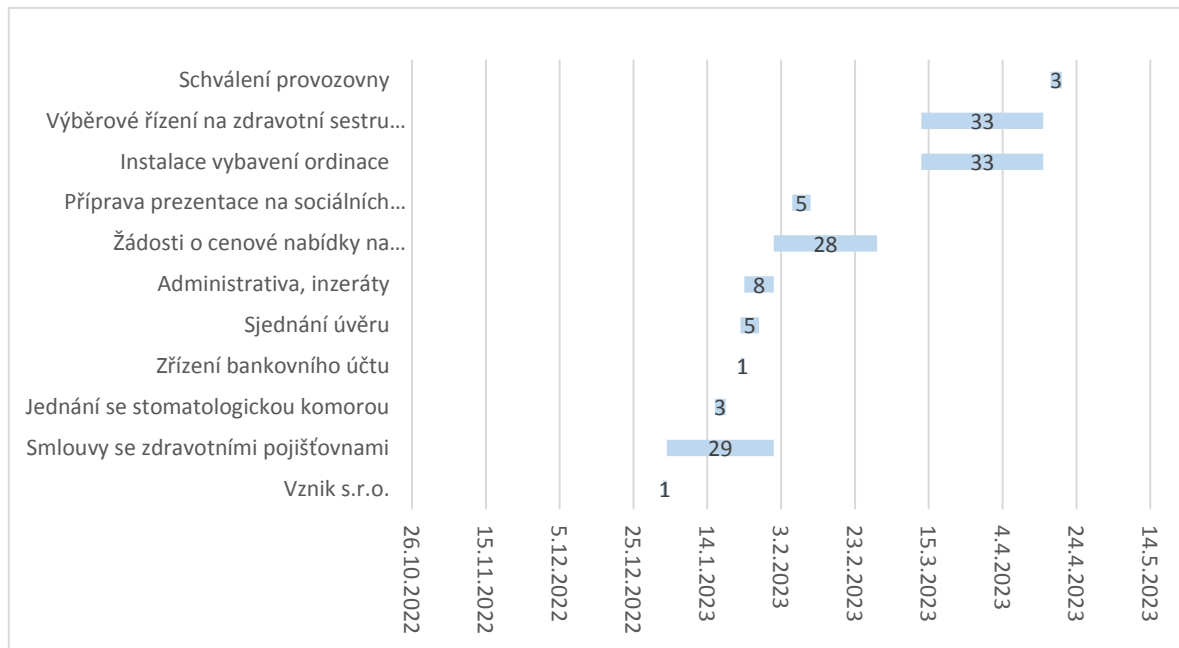
6.7 Časový harmonogram ordinace

Návrh časového harmonogramu zahájení činnosti stomatologické ordinace je popsán v tabulce č. 19. Založení společnosti DENT_ALL s.r.o. je naplánováno na 02.01.2023. Rodinný dům ve vlastnictví lékaře byl předem stavebně upraven a zkolaudován s výhledem na budoucí zřízení zubní ordinace, čímž bylo určeno místo. Budou následovat jednotlivá jednání s pojišťovnami, stomatologickou komorou a bankou. Dále pak budou osloveni různí dodavatelé s žádostmi o cenové nabídky na vybavení s následnou instalací v ordinaci. Výběrové řízení na novou zdravotní sestru bylo naplánováno do třetího měsíce příprav. Schválení ambulance by mělo proběhnout v druhé polovině měsíce dubna. Zahájení provozu ordinace bylo naplánováno na začátek měsíce května roku 2023, čímž byla ponechána 14. denní časová rezerva.

Tabulka 19 Časový harmonogram zahájení činnosti

Vlastní činnost	Počet dnů		
	potřebných pro realizaci	Zahájení realizace	Ukončení realizace
Vznik s.r.o.	1	02.01.2023	02.01.2023
Smlouvy se zdravotními pojišťovnami	29	03.01.2023	31.01.2023
Jednání se stomatologickou komorou	3	16.01.2023	18.01.2023
Zřízení bankovního účtu	1	23.01.2023	23.01.2023
Sjednání úvěru	5	23.01.2023	27.01.2023
Administrativa, inzeráty	8	24.01.2023	31.01.2023
Žádosti o cenové nabídky na vybavení ordinace	28	01.02.2023	28.02.2023
Příprava prezentace na sociálních sítích	5	06.02.2023	10.02.2023
Instalace vybavení ordinace	33	13.03.2023	14.04.2023
Výběrové řízení na zdravotní sestru a dodavatele	33	13.03.2023	14.04.2023
Schválení provozovny	3	17.04.2023	19.04.2023
Zahájení provozu		01.05.2023	

Zdroj: Vlastní, 2022



Obrázek 11 Ganttův diagram projektu založení zubní ordinace

Zdroj: Vlastní, 2022

V Ganttově diagramu projektu založení zubní ordinace obrázek č. 11 byla pomocí délky jednotlivých obdélníků znázorněna doba realizací ve dnech.

6.8 Přílohy

Přílohy zakladatelského plánu jsou doplňovány průběžně. V první fázi zde budou uloženy následující dokumenty:

- zakladatelská listina společnosti DENT_ALL, s. r. o.,
- zápis společnosti DENT_ALL, s. r. o. v obchodním rejstříku,
- uzavřené smlouvy s jednotlivými zdravotními pojišťovnami,
- vypsaná výběrová řízení společností DENT_ALL, s. r. o.

7 SHRNUÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

V praktické části bakalářské práce byly uplatněny poznatky z teoretické části s cílem vypracování podnikatelského plánu pro založení zubní ambulance ve městě Zlín v několika krocích. V úvodní části byla konkretizována specifika pro podnikání ve zdravotnictví, jež můžeme označit za méně rizikovou sféru, jelikož poptávka po těchto službách je stálá a vychází ze základních potřeb jednotlivce.

Pro analýzu podniku, jeho mikro/makro prostředí a konkurenci byla použita PESTLE analýza mapující zevní prostředí působící na ambulanci se všemi politickými, ekonomickými, socio – kulturními, technologickými, legislativními a ekologickými faktory. SWOT analýzou bylo mapováno prostředí uvnitř podniku prostřednictvím jeho silným a slabých stránek. Pomocí této analýzy lze vymezit i příležitosti a hrozby pro podnik v souvislosti s vnějším prostředím. Konkurenční síly působící v nejbližším okolí zamýšlené ordinace jsou popsány v Porterově modelu s pěti největšími konkurenčními hrozbami.

V dalším bodě byl popsán výběr vhodné právní formy pro podnikání a její zdůvodnění. Následuje vytvoření vlastního podnikatelského plánu a popis v jednotlivých krocích, jako je umístění ordinace, představení cílů, priorit a konkurenčních výhod, vytvoření názvu loga ordinace a titulní strany. Stručně bylo představeno personální obsazení ambulance a eventuální plán jejího rozšíření do budoucna.

Součástí marketingového plánu byl marketingový mix, kdy byly za použití metody 4P popsány stěžejní faktory. Ve finančním plánu je prezentován podnikatelský záměr ve finanční rovině, následuje časový harmonogram a jako poslední jsou popsána některá rizika, která se mohou vyskytnout při realizaci podnikatelského plánu.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zpracovat podnikatelský plán založení zubní ordinace. V rámci první části bakalářské práce byl vytvořen teoretický základ pro možnost sestavení konkrétního podnikatelského plánu. Je zde věnována pozornost samotnému smyslu podnikatelského plánu, tj. jeho cíli a současně také chybám, ke kterým při jeho tvorbě může docházet. Následně jsou v teoretické rovině předloženy tři významné analýzy, týkající se vnějšího a vnitřního prostředí podnikatelského subjektu. Dále pak jsou přiblížena specifika podnikání ve zdravotnictví, vymezeny služby, jež jsou ve zdravotnictví poskytovány a vysvětleny mechanismy úhrad. V teoretické části jsou také obsaženy informace o legislativních podmínkách a právním rámci, do něhož je podnikatelský plán v praktické části zasazen.

V praktické části bakalářské práce byly uplatněny poznatky z teoretické části a byla konkretizována specifika pro podnikání ve zdravotnictví, obor stomatologie. V analytické části bylo mapováno makro/mikro prostředí ordinace pomocí PESTLE a SWOT analýz. Konkurenční prostředí v nejbližším okolí zamýšlené ambulance s pěti největšími konkurenčními hrozbami je popsáno v Porterově modelu. V projektové části byl vytvořen podnikatelský plán a následuje popis v jednotlivých krocích, jako je umístění ordinace, představení cílů, priorit a konkurenčních výhod. Stručně bylo představeno personální obsazení a eventuální plány do budoucna. Jako součást marketingového plánu byly za použití metody 4P v marketingovém mixu popsány stěžejní faktory. Ve finančním plánu je podnikatelský záměr prezentován ve finanční rovině a byla vytvořena optimistická i pesimistická varianta. Některá z rizik, kterým by mohla být nová ordinace vystavena, jsou rozebrána a popsána v analýze rizik. Na závěr je vypracován návrh časového harmonogramu zahájení činnosti ordinace, kdy v Ganttově diagramu byla graficky znázorněna doba jednotlivých realizací ve dnech.

Veškerá data, která byla použita v bakalářské práci, vychází z reálného základu i přes omezenou dostupnost a složitost jejich získávání. Ke zpracování informací posloužilo širší spektrum zdrojů. Tato data společně s výstupy všech analýz byla použita při sestavování podnikatelského plánu založení zubní ordinace. Vzhledem k dosaženým výsledkům ve finančním plánu lze předpokládat, že podnikání v tomto oboru je perspektivní a podnikatelský plán je realizovatelný. Na základě výše zmíněných argumentů, lze cíl práce považovat za naplněný.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní zdroje

BLACKWELL, Edward, 2017. *How to prepare a business plan: your guide to creating an excellent strategy, forecasting your finances and producing a persuasive plan. 6th edition.* London: Kogan Page, 158 s. ISBN 978-0-7494-8110-0.

BUGRI, Štefan a Emília PRIBIŠOVÁ, 2017. *Podniková ekonomika.* Ostrava: Key Publishing, 158 s. ISBN 978-80-7418-280-8.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování.* Praha: Grada Publishing, 356 s. ISBN 80-247-0939-2

GROUCUTT, Jonathan, Peter LEADLEY a Patrick FORSYTH, 2004. *Marketing: Essential Principles, New Realities.* London: Kogan Page, 540 s. ISBN 0-7494-4114-3

HISRICH, Robert D. a Michael P. PETERS, 1996. *Založení a řízení nového podniku.* Praha: Victoria Publishing, 501 s. ISBN 80-85865-07-6

HUČKA, Miroslav, Zuzana ČVANČAROVÁ a Jiří FRANEK, 2021. *Základy podnikání a podnikatelský proces.* Praha: Grada Publishing, 198 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-3041-2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar a KOLEKTIV, 2019. *Lázeňství: management a marketing.* Praha: Grada Publishing, 368 s. ISBN ISBN 978-80-271-2461-9.

KOŠUMBERSKÝ, Tomáš a KOLEKTIV, 2021. *Ekonomická ročenka stomatologa.* Česká stomatologická akademie, 154 s. ISSN 2694-782X.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management.* 4. vydání. Praha: Grada Publishing, 814 s. ISBN 978-802-4741-505.

MACH, Jan, 2010. *Lékař a právo: praktická příručka pro lékaře a zdravotníky.* Praha: Grada Publishing, 320 s. ISBN 978-80-247-3683-9.

MACH, Jan a Marie HORÁKOVÁ, 2018. *Zdravotníci, právo a praxe.* Praha: Galén, 183 s. ISBN 978-80-7492-371-5.

MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ, 2015. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2.* Praha: Grada Publishing, 138 s. Manažer. ISBN 978-802-4753-218.

NAVRÁTIL, Jiří, 2018. GDPR pro praxi. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 339 s. Pro praxi. ISBN 978-80-7380-689-7.

SLOUKA, David, 2017. Vedení a marketing malých zdravotnických zařízení: příručka pro praxi. Praha: Grada Publishing, 144 s. ISBN 978-80-271-0469-7.

SRPOVÁ, Jitka, 2011. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada Publishing, 200 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

SRPOVÁ, Jitka, 2020. Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů. Praha: Grada Publishing, 264 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2253-0.

SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA, 2017. Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti. Praha: Grada Publishing, 232 s. ISBN 978-80-271-0407-9.

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena, 2019. Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele. Praha: Grada, 248 s. ISBN 978-80-271-2182-3.

ŠUSTEK, Petr a Tomáš HOLČAPEK, 2016. Zdravotnické právo. Praha: Wolters Kluwer, 852 s. ISBN 978-80-7552-321-1.

VÁCLAVÍKOVÁ, Martina, 2012. První kroky v podnikání: jak si Maruška otevřela obchod s jahodami. Brno: BizBooks, 112 s. ISBN 978-80-265-0013-1.

VÁCLAVÍKOVÁ, Martina, 2015. Líheň podnikatelských nápadů: první kroky v podnikání. Brno: BizBooks, 111 s. ISBN 978-80-265-0320-0.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. Podnikové řízení. Praha: Grada, 688 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 336 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

WESTWOOD, John, 2002. The Marketing Plan: A Step-by-Step Guide. 3. vydání. London: Kogan Page, 218 s. ISBN 0-7494-3748-0

Legislativní zdroje

Listina základních práv a svobod, vyhlášená jako součást ústavního pořádku České republiky usnesením předsednictva České národní rady č. 2/1993 Sb. In: ASPI [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [cit. 25.04.2022].

Zákon č. 133/1985 Sb., o požární ochraně, ve znění pozdějších předpisů. In. ASPI [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [cit. 24.04.2022].

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů. In. ASPI [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [cit. 24.04.2022].

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník. In. ASPI [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [cit. 13.07.2022].

Zákon č. 551/1991 Sb., o Všeobecné zdravotní pojišťovně České republiky, ve znění pozdějších předpisů. In. ASPI [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [cit. 23.04.2022].

Zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů. In. ASPI [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [cit. 15.07.2022].

Zákon č. 254/2001 Sb., o vodách a o změně některých zákonů (vodní zákon), ve znění pozdějších předpisů. In. ASPI [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [cit. 23.04.2022].

Zákon č. 95/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta, ve znění pozdějších předpisů. In. ASPI [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [cit. 20.04.2022].

Zákon č. 96/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních), ve znění pozdějších předpisů. In. ASPI [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [cit. 20.04.2022].

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. In. ASPI [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [cit. 20.04.2022].

Zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP), ve znění pozdějších předpisů. In. ASPI [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [cit. 20.04.2022].

Zákon č. 372/2011 Sb., o zdravotnických službách, ve znění pozdějších předpisů. In. ASPI [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [cit. 20.04.2022].

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon obchodních korporací). In. ASPI [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [cit. 15.07.2022].

Zákon č. 201/2012 Sb., o ochraně ovzduší, ve znění pozdějších předpisů. In. ASPI [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [cit. 20.04.2022].

Zákon č. 263/2016 Sb., atomový zákon, ve znění pozdějších předpisů. In. ASPI [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [cit. 19.04.2022].

Zákon č. 65/2017 Sb., o ochraně zdraví před škodlivými účinky návykových látek, ve znění pozdějších předpisů. In. ASPI [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [cit. 19.04.2022].

Zákon č. 541/2020 Sb., o odpadech, ve znění pozdějších předpisů. In. ASPI [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [cit. 19.04.2022].

Zákon č. 89/2021 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů. In. ASPI [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [cit. 24.04.2022].

Vyhláška č. 134/1998 Sb., kterou se vydává seznam zdravotních výkonů s bodovými hodnotami. In. ASPI [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [cit. 14.07.2022].

Vyhláška č. 618/2006 Sb., kterou se vydávají rámcové smlouvy. In. ASPI [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [cit. 14.07.2022].

Vyhláška č. 92/2012 Sb., o požadavcích na minimální technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení a kontaktních pracovišť domácí péče, ve znění pozdějších předpisů. In. ASPI [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [cit. 24.04.2022].

Vyhláška č. 99/2012 Sb., o nezbytném personálním zajištění, ve znění pozdějších předpisů. In. ASPI [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [cit. 24.04.2022].

Vyhláška č. 306/2012 Sb., o podmínkách předcházení vzniku a šíření infekčních onemocnění a o hygienických požadavcích na provoz zdravotnických zařízení a ústavů sociální péče, ve znění pozdějších předpisů. In. ASPI [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [cit. 24.04.2022].

Vyhláška č. 422/2016 Sb., o radiační ochraně a zabezpečení radionuklidového zdroje, ve znění pozdějších předpisů. In. ASPI [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [cit. 24.04.2022].

Vyhláška č. 243/2021 Sb., změna vyhlášky, kterou se vydává seznam zdravotních výkonů s bodovými hodnotami. In. ASPI [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [cit. 14.07.2022].

Vyhláška č. 396/2021 Sb., o stanovení hodnot bodu, výše úhrad za hrazené služby a regulační omezení pro rok 2022, ve znění pozdějších předpisů. In. ASPI [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [cit. 24.04.2022].

Internetové zdroje

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2020. Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Zlínského kraje - 2019. Český statistický úřad [online]. [cit. 2022-05-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zakladni-tendence-demografickeho-socialniho-a-ekonomickeho-vyvoje-zlinskeho-kraje-2019>

ČTK, 2022. Inflace v EU vystoupila na rekordních 7,8 %, Česko má třetí nejvyšší. České noviny [online]. [cit. 2022-05-01]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/inflace-v-eu-vystoupila-na-rekordnich-7-8-cesko-ma-treti-nejvyssi/2195287?msclkid=5b856e74c18811ec8589f51bc3157be3>

ŠTANGLOVÁ, Barbora, 2016. Podnikatelský záměr bez chyb. Franchising.cz [online]. [cit. 2022-05-14]. Dostupné z: <https://franchising.cz/abc-franchisingu/2667/podnikatelsky-zamer-bez-chyb/>

Fyzická osoba – význam termínu, 2022. Profi kancelář [online]. [cit. 2022-04-24]. Dostupné z: <https://www.profi-kancelar.cz/vyznam-terminu-fyzicka-osoba/>

Jak Nový občanský zákoník definuje podnikání, 2020. IPodnikatel.cz [online]. [cit. 2022-04-24]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/jak-novy-obcansky-zakonik-definuje-podnikani/>

HAYES, Adam, 2022. Business Plan. Investopedia [online]. [cit. 2022-05-14]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/b/business-plan.asp>

Jaké jsou výhody a nevýhody OSVČ vs. s.r.o. – máme porovnání, 2020. IPodnikatel.cz [online]. [cit. 2022-04-24]. Dostupné

z: <https://www.ipodnikatel.cz/jake-jsou-vyhody-a-nevyhody-osvc-vs-s-r-o-mame-porovnani/>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2021. Vláda schválila Strategii na podporu malých a středních podniků do roku 2027. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. [cit. 2022-04-24]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/vlada-schvalila-strategii-na-podporu-malych-a-strednich-podniku-do-roku-2027--260062/>

MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY, 2019. Strategický rámec rozvoje péče o zdraví v České republice do roku 2030: "Strategický rámec zdraví 2030." Krajská hygienická stanice Libereckého kraje [online]. [cit. 2022-05-01]. Dostupné z: https://www.khslbc.cz/wp-content/uploads/Strategicky_ramec_do_2030.pdf

Nový Občanský zákoník - 16. Obchodní závod, pobočka, 2012. Epravo.cz [online]. [cit. 2022-04-24]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/aktualne/novy-obcansky-zakonik-16-obchodni-zavod-pobočka-87765.html>

Patří vaše plánované podnikání mezi činnosti, které nejsou živností? Ověřte si to, 2020. IPodnikatel.cz [online]. [cit. 2022-04-24]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/patri-vase-planovane-podnikani-mezi-cinnosti-ktere-nejsou-zivnosti-overte-si-to/>

PESTLE analýza, 2016. ManagementMania [online]. [cit. 2022-04-24]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>

Podnikání – definice pojmu pro začínající podnikatelé. Stručně, jednoduše a přehledně!, 2019. COMEFLEX OFFICE [online]. [cit. 2022-04-24]. Dostupné z: <https://comeflexoffice.cz/podnikani-definice-pojmu/>

Připravte se, bude se i nadále zdražovat. Avizuje to více než 8 z 10 firem, 2022. Podnikatel.cz [online]. [cit. 2022-05-01]. Dostupné z: https://www.podnikatel.cz/aktuality/pripavte-se-bude-se-i-dale-zdrazovat-avizuje-to-vice-nez-8-firem-z-10/?utm_source=newsletter-html-d&utm_medium=text&utm_campaign=2022-04-21

ŠTĚPÁNOVÁ, Petra. Jak se podniká v českém zdravotnictví. Terapie. 28. 1. 2017 [online]. [cit. 2022-07-15]. Dostupné z: <https://www.terapie.digital/zdravotni-system/medicinske-pravo-a-management/-172.html?authToken=null#>

ÚSTŘEDÍ VŠEOBECNÉ ZDRAVOTNÍ POJIŠŤOVNY ČR, 2022. Metodika pro pořizování a předávání dokladů: verze popisu 6.2.XLIV. VZP ČR 2022 [online]. [cit. 2022-07-20]. Dostupné z:

<https://media.vzpstatic.cz/media/Default/dokumenty/vyuctovani/metodika-pro-porizovani-a-predavani-dokladu-k-1.3.2022.pdf>

Vzor: Jak vypracovat kvalitní finanční plán pro vlastní podnikání krok za krokem, 2021. IDoklad [online]. [cit. 2022-05-14]. Dostupné z: <https://www.idoklad.cz/blog/vzor-jak-vypracovat-kvalitni-financni-plan-pro-vlastni-podnikani-krok-za-krokem>

WAS, IRE a KNN, 2022. PŘEHLEDNĚ: Plán za desítky miliard. Jak chce vláda zvládnout uprchlickou vlnu. IDNES.cz [online]. [cit. 2022-05-01]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/vlada-plan-strategie-ukrajinsti-uprchlici-rozpocet-rakusan.A220413_190819_domaci_wass

Zdravotní politika a veřejná zubní péče, 2018. WikiSkripta [online]. [cit. 2022-05-01]. Dostupné z: https://www.wikiskripta.eu/w/Zdravotni_politika_a_veřejna_zubni_péče

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- a.s. akciová společnost
- ČTK Česká tisková kancelář
- EU Evropská unie
- k.s. komanditní společnost
- LZPS Listina základních práv a svobod
- OECD Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
- OSVČ Osoba samostatně výdělečně činná
- OZ Občanský zákoník
- s.r.o. společnost s ručením omezeným
- Sb. sbírky
- v.o.s. veřejná obchodní společnost
- ČSÚ Český statistický úřad
- ČSK Česká stomatologická komora
- FN fixní náklady
- KNTB Krajská nemocnice Tomáše Bati
- p cena za jednotku
- b variabilní náklady za jednotku
- ČR Česká republika

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Obyvatelstvo Zlínského kraje podle ekonomické aktivity a věku	41
Obrázek 2 Pohyb obyvatelstva ve Zlínském kraji a jeho okresech v 1. čtvrtletí 2022	42
Obrázek 3 Zubní lékaři vykonávající povolání v ČR dle krajů a odbornosti	43
Obrázek 4 Zubní lékaři podle věku a pohlaví	44
Obrázek 5 Návrh loga	55
Obrázek 6 Návrh webových stránek společnosti DENT_ALL, s.r.o. část 1	61
Obrázek 7 Návrh webových stránek společnosti DENT_ALL, s.r.o. část 2	62
Obrázek 8 Organizační schéma ordinace při zahájení podnikání	62
Obrázek 9 Organizační schéma ordinace po rozšíření poskytování služeb	63
Obrázek 10 Bod zvratu pro rok 2024	80
Obrázek 11 Ganttův diagram projektu založení zubní ordinace	86

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Přehled konkureční síly	48
Tabulka 2 Zahajovací rozvaha k 01.01.2023	66
Tabulka 3 Zubní souprava Stern Weber S 200 – daňové odpisy	67
Tabulka 4 Zubní souprava Stern Weber S 200 – účetní odpisy.....	67
Tabulka 5 Autokláv – daňové odpisy	67
Tabulka 6 Autokláv – účetní odpisy	68
Tabulka 7 RTG intraorální – generátor Gendex + senzor Kodak stream – daňové odpisy .	68
Tabulka 8 RTG intraorální – generátor Gendex + senzor Kodak stream – účetní odpisy...	68
Tabulka 9 Základní parametry úvěru.....	69
Tabulka 10 Startovací výdaje	70
Tabulka 11 Fixní náklady ordinace	71
Tabulka 12 Výpočet průměrných mzdových nákladů	72
Tabulka 13 Variabilní náklady ordinace.....	73
Tabulka 14 Předpokládané výkony zubní ordinace	74
Tabulka 15 Výnosy ordinace	75
Tabulka 16 Odhadovaný výkaz zisku a ztráty - 2023.....	76
Tabulka 17 Odhadovaný výkaz zisku a ztráty – 2024	77
Tabulka 18 Odhadovaný výkaz zisku a ztráty – 2025	78
Tabulka 19 Časový harmonogram zahájení činnosti.....	85

