

# **Podnikatelský plán na založení oční optiky**

Ing. Tomáš Turis

---

Diplomová práce  
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---



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

Akademický rok: 2024/2025

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

|                   |                                            |
|-------------------|--------------------------------------------|
| Jméno a příjmení: | Tomáš Turis                                |
| Osobní číslo:     | M210212                                    |
| Studijní program: | N0413A050020 Management ve zdravotnictví   |
| Forma studia:     | Kombinovaná                                |
| Téma práce:       | Podnikatelský plán na založení oční optiky |

## Zásady pro vypracování

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte teoretickou rešerši k problematice podnikání a podnikatelského plánu včetně právních specifik podnikání v oblasti očních optik na území SR.

#### II. Praktická část

- Zpracujte analýzu konkurenčního prostředí ve zvoleném městě.
- Vypracujte podnikatelský plán pro založení oční optiky ve zvoleném městě.
- Podnikatelský plán podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.

### Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

ABRAMS, Rhonda. *Successful business plan: secrets & strategies*. 7th edition. Palo Alto, California: PlanningShop, 2019. ISBN 978-1-933895-82-6.  
BARROW, Colin; BARROW, Paul a BROWN, Robert. *The business plan workbook: a step-by-step guide to creating and developing a successful business*. Ninth edition. New York, NY: Kogan Page, 2018. ISBN 978-0749481797.  
EKANEM, Ignatius. *Writing a business plan: a practical guide*. New York: Routledge, 2018. ISBN 978-1138206021.  
HUČKA, Miroslav. *Základy podnikání a podnikatelský proces*. Grada, 2021. ISBN 978-80-271-4097-8.  
SRPOVÁ, Jitka. *Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2253-0.

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

Datum zadání diplomové práce: 10. února 2025  
Termín odevzdání diplomové práce: 25. dubna 2025

L.S.

---

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.  
děkan

---

prof. Ing. Boris Popesko, Ph.D.  
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2025

# PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

## Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení diplomové práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji diplomovou 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;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové 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, že

- jsem na diplomové práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne .....

.....  
podpis autora



## **ABSTRAKT**

Diplomová práca sa zaoberá vypracovaním podnikateľského plánu na založenie očnej optiky v meste Poprad. Cieľom práce je zhodnotenie reálnych podmienok vstupu na trh v danom regióne a návrh efektívneho podnikateľského modelu, ktorý zohľadňuje odborné, legislatívne, technické aj marketingové aspekty. V rámci praktickej časti boli vykonané analýzy externého aj interného prostredia, identifikované riziká a vytvorený návrh stratégie a realizačného plánu. Výsledkom je komplexný podnikateľský plán vrátane návrhu personálneho a technického zabezpečenia, marketingovej koncepcie a odhadu nákladov. Práca zároveň reflektuje špecifiká legislatívneho prostredia očnej optiky na Slovensku.

**Kľúčová slova:** očná optika, podnikateľský plán, analýza podnikateľského prostredia, optometria

## **ABSTRACT**

This thesis focuses on the development of a business plan for establishing an optical store in the town of Poprad. The main goal is to assess the feasibility of market entry in the region and propose an effective business model that incorporates professional, legal, technical, and marketing aspects. The practical part includes an analysis of external and internal business environments, risk assessment, and the design of strategic and implementation plans. The result is a comprehensive business plan, including personnel and technical requirements, marketing strategy, and cost estimates. The thesis also reflects the specifics of the Slovak legal framework for optical services.

**Keywords:** eye optics, optical shop, business plan, business environment analysis, optometry

Ďakujem pánovi doc. Ing. Petrovi Novákovi Ph.D. za jeho ochotu a odborné rady pri vedení diplomovej práce.

Zároveň by som sa rád poďakoval spoločnosti „Reklama PE“ za pomoc pri vypracovaní grafických podkladov k práci.

# OBSAH

|                                                                                  |           |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÚVOD.....</b>                                                                 | <b>12</b> |
| <b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....</b>                                       | <b>13</b> |
| <b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>                                                    | <b>14</b> |
| <b>1 PODNIKANIE A FORMY PODNIKANIA.....</b>                                      | <b>15</b> |
| 1.1 LEGISLATÍVNY RÁMEC PODNIKANIA.....                                           | 15        |
| 1.2 PODNIKATEĽ.....                                                              | 16        |
| 1.3 SUBJEKTY A PRÁVNE FORMY PODNIKANIA.....                                      | 17        |
| <b>2 TEÓRIA TVORBY PODNIKATEĽSKÉHO PLÁNU.....</b>                                | <b>19</b> |
| 2.1 ŠTRUKTÚRA PODNIKATEĽSKÉHO PLÁNU.....                                         | 20        |
| 2.2 ÚVOD, ZHRNUTIE A CHARAKTERISTIKA.....                                        | 21        |
| 2.2.1 Predstavenie spoločnosti.....                                              | 21        |
| 2.2.2 Zhrnutie.....                                                              | 22        |
| 2.2.3 Charakteristika produktu a podniku.....                                    | 23        |
| 2.3 ANALÝZA PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA.....                                      | 24        |
| 2.3.1 Analýza makroprostredia.....                                               | 24        |
| 2.3.2 Analýza mezoprostredia.....                                                | 25        |
| 2.3.3 Analýza mikroprostredia.....                                               | 26        |
| 2.4 OPERAČNÝ PLÁN.....                                                           | 27        |
| 2.5 FINANČNÝ PLÁN.....                                                           | 28        |
| 2.5.1 Počiatočný rozpočet a zdroje financovania.....                             | 28        |
| 2.5.2 Prognóza predaja.....                                                      | 29        |
| 2.5.3 Finančné výkazy.....                                                       | 30        |
| 2.5.4 Finančné ukazovatele.....                                                  | 31        |
| 2.6 MARKETINGOVÝ PLÁN.....                                                       | 33        |
| 2.6.1 Business stratégia.....                                                    | 33        |
| 2.6.2 Marketingový mix.....                                                      | 33        |
| 2.7 ĎALŠIE ANALÝZY V PLÁNOVANÍ.....                                              | 34        |
| 2.7.1 Plán realizácie.....                                                       | 34        |
| 2.7.2 Analýza rizík.....                                                         | 34        |
| <b>3 PRÁVNE PODMIENKY PREVÁDZKOVANIA OČNEJ OPTIKY V SR.....</b>                  | <b>36</b> |
| 3.1 POVOLANIA SÚVISIACE S OČNOU OPTIKOU A PODMIENKY ICH KVALIFIKÁCIE.....        | 36        |
| 3.1.1 Očný optik.....                                                            | 36        |
| 3.1.2 Optometrista.....                                                          | 38        |
| 3.1.3 Oftalmológ.....                                                            | 39        |
| 3.2 LEGISLATÍVNE POŽIADAVKY ZALOŽENIA A PREVÁDZKOVANIA OČNEJ OPTIKY<br>v SR..... | 40        |
| 3.2.1 Všeobecný postup pri zriaďovaní očnej optiky.....                          | 40        |

|           |                                                              |           |
|-----------|--------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.2.2     | Požiadavky na technické a materiálne vybavenie .....         | 41        |
| 3.2.3     | Hygienické požiadavky .....                                  | 42        |
| 3.2.4     | Posudok na zriadenie .....                                   | 42        |
| 3.3       | HRADENIE PONÚKANÝCH PRODUKTOV ZO ZDRAVOTNÉHO POISTENIA ..... | 43        |
| 3.4       | ZHODNOTENIE AKTUÁLNEJ SITUÁCIE .....                         | 44        |
| <b>4</b>  | <b>ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI.....</b>                       | <b>46</b> |
| <b>II</b> | <b>PRAKTICKÁ ČASŤ.....</b>                                   | <b>47</b> |
| <b>5</b>  | <b>ANALÝZA PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA.....</b>               | <b>48</b> |
| 5.1       | ANALÝZA MAKROPROSTREDIA .....                                | 48        |
| 5.1.1     | Politické a legálne faktory .....                            | 49        |
| 5.1.2     | Ekonomické faktory .....                                     | 52        |
| 5.1.3     | Sociálne faktory .....                                       | 53        |
| 5.1.4     | Technologické faktory .....                                  | 54        |
| 5.1.5     | Environmentálne faktory .....                                | 55        |
| 5.2       | ANALÝZA MEZOPROSTREDIA.....                                  | 56        |
| 5.2.1     | Konkurenčná analýza .....                                    | 56        |
| 5.2.2     | Substitúty.....                                              | 65        |
| 5.2.3     | Odberatelia .....                                            | 67        |
| 5.2.4     | Dodávatelia .....                                            | 68        |
| 5.3       | ANALÝZA MIKROPROSTREDIA .....                                | 72        |
| 5.4       | ZHRNUTIE ANALÝZ PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA .....             | 73        |
| <b>6</b>  | <b>PODNIKATEĽSKÝ PLÁN ZALOŽENIA OČNEJ OPTIKY.....</b>        | <b>75</b> |
| 6.1       | TITULNÁ STRANA .....                                         | 75        |
| 6.2       | ÚVOD A ÚČEL DOKUMENTU .....                                  | 75        |
| 6.3       | ZHRNUTIE.....                                                | 75        |
| 6.4       | CHARAKTERISTIKA PODNIKU.....                                 | 77        |
| 6.5       | ANALÝZA PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA .....                     | 78        |
| 6.6       | PERSONÁLNE ZABEZPEČENIE .....                                | 78        |
| 6.7       | POPIS PRACOVISKA.....                                        | 79        |
| 6.7.1     | Lokalita .....                                               | 79        |
| 6.7.2     | Plán pracoviska .....                                        | 81        |
| 6.7.3     | Technické vybavenie.....                                     | 81        |
| 6.7.4     | Prevádzkový poriadok.....                                    | 82        |
| 6.8       | MARKETINGOVÝ PLÁN .....                                      | 83        |
| 6.8.1     | Názov .....                                                  | 83        |
| 6.8.2     | Otváracia doba .....                                         | 83        |
| 6.8.3     | Propagačné materiály .....                                   | 83        |
| 6.8.4     | Akcie a komunita .....                                       | 86        |
| 6.8.5     | Distribúcia produktu.....                                    | 88        |
| 6.8.6     | Cenotvorba .....                                             | 89        |

|        |                                                   |            |
|--------|---------------------------------------------------|------------|
| 6.9    | FINANČNÝ PLÁN .....                               | 93         |
| 6.9.1  | Počiatkové výdaje.....                            | 93         |
| 6.9.2  | Súhrn celkových počiatkových výdajov.....         | 98         |
| 6.9.3  | Bežné prevádzkové náklady.....                    | 99         |
| 6.9.4  | Mesačné marketingové náklady .....                | 100        |
| 6.9.5  | Mzdové náklady .....                              | 100        |
| 6.9.6  | Súhrn celkových prevádzkových nákladov .....      | 102        |
| 6.9.7  | Financovanie .....                                | 103        |
| 6.9.8  | Súvaha .....                                      | 103        |
| 6.9.9  | Odpisy majetku .....                              | 104        |
| 6.9.10 | Odhadované výnosy .....                           | 105        |
| 6.9.11 | Variabilné náklady .....                          | 108        |
| 6.9.12 | Ďalšie finančné výkazy .....                      | 109        |
| 7      | <b>ĎALŠIE ANALÝZY PODNIKATELSKÉHO PLÁNU .....</b> | <b>111</b> |
| 7.1    | ČASOVÁ ANALÝZA .....                              | 111        |
| 7.2    | RIZIKÁ.....                                       | 113        |
| 7.3    | ZHRNUTIE ANALÝZ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU .....       | 118        |
|        | <b>ZÁVĚR .....</b>                                | <b>119</b> |
|        | <b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>             | <b>121</b> |
|        | <b>LEGÁLNÍ ZDROJE.....</b>                        | <b>127</b> |
|        | <b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>                       | <b>130</b> |
|        | <b>SEZNAM TABULEK.....</b>                        | <b>131</b> |
|        | <b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>   | <b>133</b> |
|        | <b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>                         | <b>134</b> |

## ÚVOD

Zrak je jedným z najdôležitejších ľudských zmyslov, ktorý významne ovplyvňuje celkovú kvalitu života. V posledných rokoch sa dopyt po službách v súvislosti so starostlivosťou o zrak zvyšuje v dôsledku viacerých faktorov vrátane starnutia populácie, rozšíreného používania digitálnych technológií a rastúceho výskytu zdravotných problémov. Táto diplomová práca reaguje na tento vývoj predložením komplexného podnikateľského plánu na zriadenie optiky v meste Poprad na Slovensku.

Hlavným cieľom tejto práce je zhodnotenie možnosti vstupu na trh vo vybranom regióne a návrh udržateľného obchodného modelu pre novú optiku s optometriou, ktorá bude životaschopným podnikom. Navrhovaný plán zohľadňuje právne, ekonomické, technologické a konkurenčné podmienky s tým súvisiace. Posúdenie je podporené hlbšou analýzou vonkajšieho a vnútorného podnikateľského prostredia s využitím analytických postupov.

Osobitná pozornosť sa venuje slovenskej legislatíve, ktorá len čiastočne upravuje podmienky pre podnikanie v tomto odvetví. Upravuje však potrebnú odbornú kvalifikáciu, základné predpoklady na vybavenie a potrebné povolenia. Práca tiež identifikuje kľúčové cieľové skupiny potenciálnych zákazníkov a predstavuje marketingovú stratégiu zameranú na kvalitu služieb, individuálnu starostlivosť o zákazníka a využívanie moderných diagnostických technológií.

Výsledný podnikateľský plán spoločnosti OptiPop s.r.o. obsahuje viacero súčastí, vrátane personálneho zabezpečenia, návrhu priestorov, technického vybavenia, ako aj finančný plán a časový harmonogram realizácie. Významná pozornosť je venovaná návrhu marketingového plánu. Predajňa sa má nachádzať v blízkosti mestskej nemocnice, čo odráža strategický zámer slúžiť pacientom, ktorí potrebujú korekčné okuliare po nedokonale prevedených operáciách očí, najmä s komplikáciami súvisiacimi so sivým zákalom.

Projektová časť umožňuje nielen posúdiť finančnú životaschopnosť projektu, ale poukazuje aj na potenciál vytvoriť udržateľný podnik s pridanou hodnotou pre miestnu komunitu prostredníctvom zdravotnej osvetly a vzdelávania, čo sú pre optiku netypické činnosti.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cieľom diplomovej práce je vypracovanie podnikateľského plánu na založenie súkromnej očnej optiky v meste Poprad.

Ciele teoretickej časti:

- Spracovať teoretickú rešerš k problematike podnikania a podnikateľského plánu vrátane poukázania na právne špecifiká podnikania v oblasti očných optík v Slovenskej republike

Ciele praktickej časti:

- Spracovať analýzu konkurenčného prostredia v meste Poprad.
- Vypracovať podnikateľský plán pre založenie očnej optiky v tomto meste.
- Podnikateľský plán podrobiť časovej a nákladovej analýze vrátane analýzy rizík.

V diplomovej práci boli aplikované analytické a syntetické metódy s cieľom preskúmať podnikateľské prostredie a vypracovať podnikateľský plán na založenie očnej optiky. V úvode praktickej časti bola použitá analýza PESTLE, ktorá umožnila identifikovať vplyvy makroprostredia ovplyvňujúce podnikanie v danej oblasti.

Na analýzu mezoprostredia bol použitý Porterov model piatich konkurenčných síl. Vnútorne prostredie podniku bolo následne vyhodnotené pomocou SWOT analýzy, v rámci ktorej boli identifikované silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby.

Súčasťou práce je analýza rizík, pri ktorej bola využitá matica rizík. Ďalej bola spracovaná časová analýza prostredníctvom Ganttovho diagramu, ktorý umožnil efektívne naplánovať jednotlivé kroky realizácie.

Na záver bol vypracovaný komplexný podnikateľský plán, ktorý reflektuje špecifiká podnikateľského prostredia v oblasti očných optík na Slovensku. Jeho súčasťou je analýza nákladov, ktorá slúži ako základ pre finančné plánovanie a odhad návratnosti investície.

## **I      TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PODNIKANIE A FORMY PODNIKANIA

V literatúre môžeme nájsť rôzne definície podniku a podnikania. Podľa Ďurišovej, Malichovej a Staníkovej (2022) je podnik základným ekonomickým subjektom, ktorý koordinuje proces výroby a/alebo distribúcie. Na trhu vystupuje podnik ako samostatný podnikateľský subjekt. Podnikanie má významnú úlohu v spoločnosti a jeho úspešnosť čiastkovo ovplyvňuje zdravie celej ekonomiky aj kvalitu života ľudí, teda zákazníkov.

Formulácia definície podnikateľskej činnosti sa vyvíjala od 18. storočia. V súčasnosti podľa Ďurišovej, Malichovej a Staníkovej (2022) podnikanie vnímame ako tvorivú činnosť, ktorej súčasťou je vytváranie a využívanie ekonomických príležitostí na trhu, prínos inovácií a poskytovanie služieb s cieľom navyšovať prosperitu podniku (Ďurišová, Malichová, Staníková, 2022).

### 1.1 Legislatívny rámec podnikania

Podľa §2 Zákona č. 513/1991 Zb. Obchodného zákonníka je podnikaním sústavná činnosť vykonávaná samostatne podnikateľom, vo vlastnom mene, na vlastnú zodpovednosť a za účelom dosiahnutia zisku. Zároveň podnik je definovaný ako súbor hmotných, osobných a nehmotných zložiek podnikania. Podnikateľ si vlastnou sústavnou činnosťou vytvára svoje pracovné prostredie. Okrem dosiahnutia zisku môže byť účelom taktiež merateľný spoločenský prínos (Ďurišová, Malichová, Staníková, 2022).

Ďalšie kľúčové zákony pre podnikanie v SR sú:

- Zákon. Č. 455/1991 Z.z. o živnostenskom podnikaní v znení neskorších predpisov.
- Zákon č. 595/2003 Z.z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov.
- Zákon č. 311/2001 Z.z. – Zákonník práce.
- Zákon č. 40/1964 Z.z. – Občiansky zákonník.

Okrem vyššie spomínaných sa podnikania dotýkajú aj ďalšie zákony, napríklad Zákon o účtovníctve, Zákon o elektronickom obchode, Zákon o ochrane spotrebiteľa, Zákon o zdravotnom poistení, Zákon o sociálnom poistení, Colný zákon a iné. V roku 2025 bol taktiež zásadnejšie upravený zákon č. 222/2024 Z.z., čo je Zákon o dani z pridanej hodnoty (Ministerstvo spravodlivosti Slovenskej republiky, 2025).

## 1.2 Podnikateľ

Podnikateľ je základným subjektom podnikania. Pojem podnikateľ je možné chápať na základe viacerých teórií, z nich vybrané sú napríklad:

- Klasická ekonómia podľa Adama Smitha funkciu podnikateľa vníma ako jednotlivca sledujúceho vlastné záujmy snažiaceho sa dosiahnutia maximalizácie zisku (EuroEkonom.sk, 2022).
- Neoklasická teória vníma podnikateľa ako výrobný faktor, je len organizátor zdrojov. Podnikanie je vnímané na základe rovnovážneho trhového modelu.
- Schumpterov model sa riadi teóriou inovácií o samotného podnikateľa definuje ako inovátora a nositeľa pokroku..
- Rakúska škola vníma podnikateľa ako hnací mechanizmus efektívnej trhovej ekonomiky, pričom jeho úlohou je všímať si a využívať nerovnováhu na trhu za účelom dosahovania zisku (Hučka, Čvančarová, Franek, 2021).
- V rámci moderných sociálnych teórií – nositeľ zmeny v spoločnosti snažiaci sa riešiť spoločenské problémy (Yunus a Weber, 2010).

Podnikateľ je dôležitou osobou a častým názorom je, že jeho schopnosti sú pre úspešnosť podnikania dôležitejšie ako samotná unikátnosť nápadu pre podnikanie. Pre podnikanie je potrebná rada znalostí v rámci oboru: odborné, technologické, znalosti trhu, znalosti procesov a ďalšie. Okrem toho je pre podnikateľa kľúčové oplývať manažérskymi a sociálnymi schopnosťami. Dôležitá je kvalita komunikácie, schopnosť manažovania času, schopnosť predvídať a podnikateľská všímavosť, teda schopnosť vnímať príležitosti na trhu. Dôležitými osobnostnými vlastnosťami pre podnikateľa sú aj trpezlivosť, rozhodnosť, vytrvalosť, proaktivita a iniciatívnosť (Srpová, 2020).

Existuje viacero typov podnikateľov a viacero spôsobov delení, jedným z možných delení je napríklad psychologické delenie podnikateľov podľa vybraných znakov na:

- Výkonovo orientovaný typ – vysoká motivácia, dosahovanie výsledkov;
- Manažérsky typ – direktívne riadenie, súťaživosť, snaha presadiť sa;
- Tvorca nápadov – jedná sa najmä o vynálezcov, inovátorov;
- Tzv. empatický „superpredajca“ – extroverti zakladajúci podnikanie na empatii a potrebe pomáhať svojim zákazníkom (Miner, 2000).

Podnikateľ by podľa rozsahu svojich činností a miery zasahovania mal oplývať taktiež manažérskymi schopnosťami. Minimálnym predpokladom, ktorý by mal spĺňať za účelom prípravy podnikateľského plánu je schopnosť plniť prvotnú manažérsku funkciu – schopnosť plánovať. Súčasťou plánovania je definovanie cieľov podniku a vypracovanie plánov na dosahovanie týchto cieľov. Jednou z nosných úloh je identifikovať zdroje potrebné na realizáciu plánu, ďalšími úlohami je porovnanie výsledkov s realitou a v prípade potreby korekcia plánov (Ondruš et al., 2017).

### 1.3 Subjekty a právne formy podnikania

Pre úspech podnikania je dôležitá voľba správnej formy podnikania a rozhodnutie, či chceme podnikateľ sami alebo so spoločníkmi (Hučka, Čvančarová, Franek, 2021).

Na území SR je možné podnikateľ ako fyzická alebo právnická osoba. Iné formy podnikania nie sú časté a zahŕňajú napr. tiché spoločníctvo a i. Podľa zvolenej formy podnikania je dôležité riadiť sa príslušnými zákonnými predpismi validnými pre danú formu. Všeobecne právne formy podnikania upravuje obchodný zákonník.

**Fyzická osoba** je vlastne jednotlivcom a môže podnikateľ najčastejšie ako samostatne zárobkovo činná osoba (SZČO) a riadi sa živnostenským zákonom. Najčastejšie sa jedná o živnostníkov, autorov, športovcov, rôznych znalcov, tlmočníkov alebo osoby vykonávajúce podnikanie prostredníctvom osobitných predpisov ako napr. auditori, právnici a iní (Slovak Business Agency, 2025).

Živnosť môže byť podľa zákona č. 455/1991 Zb. v znení neskorších predpisov podľa spôsobilosti živnostníka delená na:

- Voľnú živnosť – nie je potrebná odborná spôsobilosť ani prax a môže ich vykonávať každá bezúhonná fyzická osoba, ktorá dosiahla 18 rokov.
- Viazanú živnosť – je potrebná legislatívne určená odborná spôsobilosť (napr. certifikát, licencia, odborná skúška), určené špecifickým zákonom.
- Remeselnú živnosť – vyžaduje odbornú spôsobilosť, ktorú je možné preukázať napr. výučným listom, maturitným vysvedčením alebo dokladom o ukončení odbornej prípravy v danom obore. Môže byť vyžadovaná prax.

V oblasti zdravotníctva ako fyzické osoby najčastejšie podnikajú napr. praktickí lekári, zubári, lekárnici. Táto forma podnikania je rizikovejšia, často je problémom

nedostatok počiatočného kapitálu a problematickejšie získavanie úverov (Zlámal a Bellová, 2013). Táto forma podnikania už ale na území SR spadá pod regulované povolania a nie je regulovaná výlučne živnostenským zákonom, ale zákonom č. 578/2004 Z. z. o poskytovateľoch zdravotnej starostlivosti, zdravotníckych pracovníkoch, stavovských organizáciách v zdravotníctve a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

Za **právnickú osobu** považujeme subjekt, ktorý vznikol združením osôb alebo majetku za konkrétnym účelom. Právnická osoba vzniká zápisom do zodpovedajúcej evidencie, ktorou je najčastejšie obchodný register. Potrebnou prerekvizitou je písomná zmluva alebo zakladateľská listina. Podľa Ďurišovej, Malichovej a Staníkovej (2022), rozlišujeme 2 skupiny subjektov podnikania a to podnik jednotlivca alebo podnikateľskú jednotku. Podnikateľské jednotky sú delené komplexne a okrem obchodných spoločností môže ísť aj o rôzne družstvá alebo združenia podnikov. Rozdiely sú napr. v rozsahu ručenia, povinnosti tvorby základného imania, výške vkladu atď (Ďurišová, Malichová, Staníková, 2022).

Najčastejšie formy obchodných spoločností sú (Slovak Business Agency, 2025):

- Spoločnosť s ručením obmedzeným (s r. o.) - forma podnikania vhodná pre jedného alebo viacerých spoločníkov. Spoločníci ručia za záväzky spoločnosti do výšky svojich nesplatených vkladov, takže táto forma je menej riskantná. Založenie je náročnejšie a vyžaduje základné imanie minimálne 5 000 €.
- Akciová spoločnosť (a. s.) – forma vhodná pre väčšie podniky s viacerými investormi. Základné imanie je minimálne 25 000 €. Akcionári neručia za záväzky spoločnosti. Založenie a správa sú administratívne náročnejšie.
- Verejná obchodná spoločnosť (v. o. s.) – pri tejto forme aspoň dvaja spoločníci podnikajú spoločne a ručia za záväzky spoločnosti celým svojím majetkom. Založenie je jednoduchšie, ale riziko je vyššie kvôli neobmedzenému ručeniu. Základné imanie nie je zákonnou podmienkou.
- Komanditná spoločnosť (k. s.) - existujú v nej dva typy spoločníkov: komplementári (ručiaci neobmedzene) a komanditisti (ručiaci do výšky svojho vkladu). Táto forma je čiastočne kombináciou dvoch predchádzajúcich foriem.
- Družstvo – je forma kolektívneho podnikania s minimálne 5 členmi. Členovia neručia za záväzky družstva. Základné imanie je vo výške minimálne 1 250 €.

## 2 TEÓRIA TVORBY PODNIKATEĽSKÉHO PLÁNU

Podľa Rhondy Abrams je podnikateľský plán strategický dokument slúžiaci na určenie smerovania vlastníka podniku, získavanie investorov a riadenie prevádzky. Podľa nej by mal podnikateľský plán jasne vyjadrovať ciele, stratégie a finančné prognózy podniku (Abrams, 2019).

Barrow a spol. podnikateľský plán opisujú ako podrobný písomný dokument, ktorý opisuje zameranie, ciele, stratégie a finančné prognózy podniku. Slúži ako plán na založenie, riadenie a rozvoj podniku, ako aj ako nástroj na zabezpečenie financovania alebo uzatvorenie obchodných partnerstiev, pričom popisuje potrebné zdroje a metódy na dosahovanie stanovených cieľov (Barrow, Brown, 2018).

Podľa Dr. Ekanema sa jedná o (Ekanem, 2017):

*“Písomný dokument, ktorý opisuje podnikateľskú príležitosť, ciele podniku a metódy na dosiahnutie týchto cieľov. Slúži ako plán pre podnikanie a plní dva hlavné ciele: poskytuje podnikateľom strategickú príručku za účelom prijímania informovaných rozhodnutí a pomáha získavať finančné prostriedky z externých zdrojov, ako sú banky a investori.”*

Rozdiel medzi podnikateľským plánom a podnikateľským zámerom nie je vždy jasne definovaný. **Podnikateľský zámer** je však v porovnaní s podnikateľským plánom zvyčajne vnímaný menej podrobný dokument, ktorý slúži ako podklad na posúdenie podnikateľského nápadu (Srpová, Řehoř, 2010).

Podnikateľský plán slúži na jasné definovanie zámeru, identifikáciu príležitostí, rizík a systematické plánovanie krokov na dosiahnutie cieľov. Pomáha pri získavaní podpory od investorov a zároveň slúži ako praktická príručka pri riadení a rozvoji podniku. Obsahuje analýzu trhu, finančné plánovanie, marketingovú stratégiu, organizačnú štruktúru a harmonogram realizácie. Umožňuje predvídať možné situácie, efektívne riadiť podnikanie a kontrolovať odchýlky od plánu, čím zabezpečuje včasnú nápravu a optimalizáciu procesov. Prínosom môže byť aj zvýšenie motivácie podnikateľa a ujasnenie potrebných krokov potrebných k založeniu podniku (Svobodová a Andera, 2017).

Odporúčané zásady spracovania podnikateľského plánu sú :

- Prehľadnosť – je vhodné zvoliť prehľadnú štruktúru.

- Zrozumiteľnosť – dôležité je aby bol plán ľahko pochopiteľný.
- Realnosť – realistický pohľad na situáciu na trhu a možnosti podniku.
- Pravdivosť – používanie pravdivých dát a predpokladov.
- Faktickosť – uvádzanie skutočných a podložených informácií.
- Rešpektovanie rizika – práca s rôznymi scenármi (Svobodová a Andera, 2017).

Nadstavbou podnikateľského plánu môžu byť ďalšie tzv. „štúdie realizovateľnosti“ (Drášilová a Šafrová, 2019). Takáto štúdia sa zvyčajne tvorí síce rovnako pred začatím práce na projekte, avšak ide skôr o veľmi podrobnú analýzu projektu s cieľom určiť, či je projekt realizovateľný a či môže byť ziskový (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007). Praktickým účelom tejto štúdie môže byť okrem overenia životaschopnosti projektu aj overenie možností dosiahnutia cieľov a zistenie najlepšej možnej alternatívy zvolenej stratégie (Ministerstvo financií slovenskej republiky, 2018).

V jednoduchosti môžeme zhrnúť, čo by mal podnikateľský plán obsahovať:

- predstavenie spoločnosti,
- ponúkaný tovar alebo službu a spôsob ich distribúcie,
- dôvod k výberu podniku (odlíšenie od konkurencie) a opis cieľového zákazníka,
- možné riziká,
- v prípade tvorby podnikateľského plánu ako podkladu k žiadosti o investíciu aj ponuku pre potenciálneho investora (Srpová, 2020).

## 2.1 Štruktúra podnikateľského plánu

Štruktúra podnikateľského plánu nie je jasne daná a môže sa mierne odlišovať v závislosti od typu podniku. Môžeme sa riadiť podľa odporúčaní rôznych autorov a na základe potrieb špecifického podniku je možné štruktúru poupraviť.

Jedno z možných základných delení podľa literatúry je:

- **Úvod a zhrnutie** - stručne predstavuje podnikateľský zámer a spoločnosť, kľúčové aspekty zvolenej oblasti, prípadne potreby cieľových zákazníkov a konkurenčné výhody.

- **Všeobecný popis spoločnosti** - obsahuje zvolenú právnu formu, organizačnú štruktúru, vlastnícke vzťahy, kontaktné informácie, poslanie a kľúčové ciele spoločnosti.
- **Informácie o produktoch alebo službách** – v tejto časti by mali byť popísané jedinečné hodnoty produktov alebo služieb spoločnosti.
- **Marketingový plán** – zahŕňa analýzu trhu, cieľovú skupinu zákazníkov, stratégiu predaja, prípadne zvolené metriky na meranie úspešnosti plánu.
- **Prevádzkový plán** – obsahuje podrobnosti o každodenných procesoch. Môže zahŕňať popis miesta, priestorov prevádzky, potrebné vybavenie, informácie o personálnom zabezpečení, potrebných skladových zásobách.
- **Finančný plán** – obsahuje východiskové predpoklady potrebné na zostavenie finančných výkazov, finančné výkazy, rozpočet, zdroje financovania, plánované výnosy na zvolené obdobie a vybrané ukazovatele.
- Voliteľne: Prílohy a dodatky – doplnkové informácie ako napríklad plány priestorov, patenty, životopisy kľúčových zamestnancov, výsledky prieskumov a iné (Shelton, 2017).

Odporúčaním pri tvorbe podnikateľského plánu, na ktorom sa autori zhodujú, je vytvoriť si optimistický a pesimistický scenár, za účelom pripravenosti podnikateľa na rôzne sa dynamicky vyvíjajúce trhové podmienky. Tieto varianty môžu byť súčasťou tzv. analýzy citlivosti trhu alebo priamo súčasťou finančného plánu (Ekanem, 2017).

Istú varianciu vo forme a štruktúre podnikateľského plánu môže spôsobovať aj účel jeho tvorby. Dôležité je však vždy aby zvolená štruktúra a obsah jednotlivých častí boli v súlade s hlavnými cieľmi a víziou zakladateľa alebo spoločnosti (Awan, 2023).

## 2.2 Úvod, zhrnutie a charakteristika

### 2.2.1 Predstavenie spoločnosti

Úlohou **titulnej strany** je vzbudiť záujem. Mala by obsahovať názov podniku, meno autora plánu, kontaktné informácie, prípadne miesto a dátum vytvorenia. Dôležité je aj grafické spracovanie. V prípade existencie loga je vhodné jeho umiestnenie práve sem. Je dôležitý celkový vizuálny dojem (Drážilová a Šafrová, 2019).

Je vhodné, aby podnikateľský plán obsahoval jasnú a logickú štruktúru, ktorá umožní čitateľovi ľahko a rýchlo vyhľadať požadované sekcie dokumentu. K tomu napomáha prehľadný **obsah**. Kľúčovým prvkom dobre spracovaného podnikateľského plánu je používanie hierarchického členenia textu, ktoré zabezpečuje logickú štruktúru a prehľadnosť dokumentu. Je dôležité nájsť rovnováhu medzi detailnosťou a zrozumiteľnosťou štruktúry. Dôraz je potrebné klásť na vizuálnu čistotu, aby bol podnikateľský plán prístupný širšiemu okruhu zainteresovaných strán (Srpová, 2020).

V úvode plánu môžeme taktiež zahrnúť víziu podniku, príp. krátkodobé a dlhodobé ciele (Ekanem, 2017).

### 2.2.2 Zhrnutie

V anglickom jazyku sa nazýva „Executive Summary“. Dr. Ekanem ho vo svojej literatúre odporúča písať na záver, keď máme dostupné všetky relevantné informácie. Jedná sa o celkový náhľad na podnikateľský plán. V prípade, že si zainteresovaná osoba má záujem v rýchlosti prečítať základné informácie o projekte, ja táto časť kľúčová a mala by dokázať vzbudiť záujem o preštudovanie celého plánu. Dôležitý je zaujímavý, jasný a priamočiary štýl písania (Ekanem, 2017). Prílišné zjednodušenie zhrnutia veľmi komplexného plánu môže však byť chybou (Malsam, 2024).

Vo všeobecnosti by táto časť plánu mala obsahovať informácie:

- Aký spoločenský alebo iný problém daný plán rieši, prípadne čo je cieľom podniku, prípadne vykreslenie potenciálneho klienta.
- Kľúčové zistenia - zhrnutie výstupov dokumentu na odbornej úrovni. V skratke uviesť použité metódy, ktoré nás k tomu doviedli.
- Odporúčania na základe zistení - je vhodné zahrnúť napríklad dôležité prvé kroky pri zakladaní podniku, príp. informácie o zainteresovaní ďalších strán.
- Zhrnutie benefitov a prínosu, príp. zhodnotenie úspešnosti daného plánu v súlade so zadanými cieľmi a záujmami klientely (Brodsky, 2018).

Pokiaľ sa na „Executive summary“ pozeráme špecifickejšie v zmysle podnikateľského plánu založenia obchodnej spoločnosti, vhodným návodom čo by mal obsahovať je na základe príkladov od Dr. Ekanema (2017):

- **Účel** – jasne uvedený cieľ podnikateľského plánu, napr. či sa jedná o plán tvorený za účelom snahy o získanie investície alebo založenia podniku.
- **Prehľad** – stručný opis podniku vrátane jeho názvu, miesta, právnej formy a organizačnej štruktúry. Vhodné je zdôrazniť ponúkané výrobky alebo služby a spôsob, akým uspokojujú potreby trhu.
- **Cieľový trh** – zloženie predpokladanej klientely a konkrétneho trhu, na ktorý sa podnik zameriava.
- **Ciele podniku** - načrtnutie cieľov podniku pri dodržaní SMART definície. Takéto ciele sú vysoko špecifické, merateľné, dosiahnuteľné, relevantné pre daný podnik a exaktne časovo definované (University of California, 2016).
- Jedinečný „**selling-point**“ - čím sa podnik odlišuje od konkurencie, napríklad v rámci prínosu inovácií, kvalite služieb zákazníkov a i.
- **Finančný aspekt** - kľúčové finančné prognózy a ukazovatele, ako sú očakávané príjmy, ziskovosť, návratnosť investície, prípadne požiadavky na externé financovanie.
- **Zhrnutie** - prečo je podnik životaschopnou investíciou alebo príležitosťou a aké kroky sa od čitateľa očakávajú, napríklad spolufinancovanie alebo iný druh spolupráce, resp. podpory.

### 2.2.3 Charakteristika produktu a podniku

Jedná sa o dôležitú časť podnikateľského plánu, v ktorej podľa Svobodovej popíšeme:

- Produkt, výrobok alebo ponúkanú službu a ich konkurenčné výhody;
- Právne prerokvizity na založenie podniku vrátane zvolenej právnej formy;
- Časový plán realizácie (Svobodová a Andera, 2017).

V rámci popisu podniku je vhodné predstaviť účel ponúkanej služby alebo produktu, prípadne spôsob ako prebieha predaj. Taktiež je vhodné zhrnúť materiálne a priestorové požiadavky na zdroje (Drášilová a Šafrová, 2019).

## 2.3 Analýza podnikateľského prostredia

V rámci predstavenia podnikateľského prostredia pomocou vhodne zvolených analytických nástrojov opíšeme konkurenčné prostredie, dodávateľské vzťahy ako aj vnútrofirémne prostredie (Drášilová a Šafrová, 2019). Jednotlivým častiam analýz sa budeme venovať v nasledujúcich podkapitolách.

### 2.3.1 Analýza makroprostredia

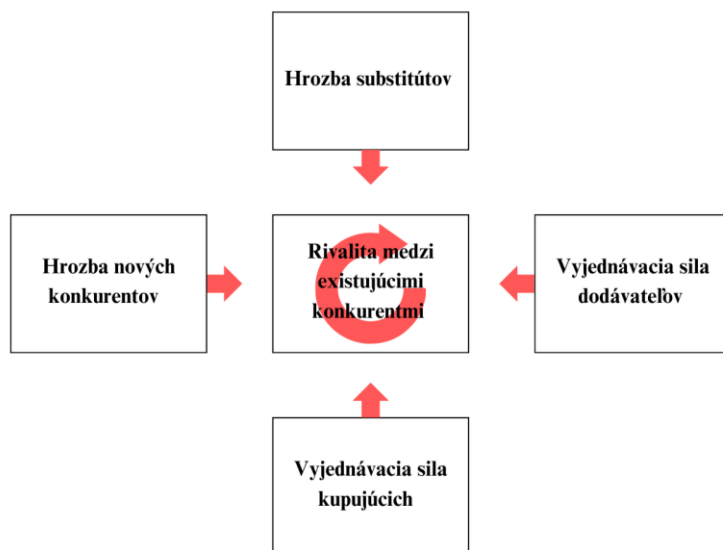
Na analýzu makroprostredia, teda externého trhového prostredia, je primárne určená analýza PEST a jej varianty. V rámci najrozšírenejšieho a kompletného variantu tejto analýzy hovoríme o analýze PESTLE alebo PESTEL. Skratka je vytvorená z prvých písmen faktorov, ktoré najvýraznejšie ovplyvňujú vonkajšie prostredie. Jedná sa o:

- **Politické faktory** – zahŕňajú aspekty ako vnútroštátna vládna politika, zahraničná obchodná politika, daňová politika a trhové regulácie.
- **Ekonomické faktory** – patria sem ukazovatele, ako je hospodársky rast, inflácia, úrokové sadzby, vývoj zamestnanosti, náklady na pracovnú silu, vplyv globalizácie a globálnej ekonomiky, finančné možnosti spotrebiteľov, zamestnanosť a zmeny v trhovej ekonomike.
- **Sociálne faktory** – zahŕňajú demografické ukazovatele definujúce cieľovú skupinu spotrebiteľov.
- **Technologické faktory** – týkajú sa inovácií v procesoch, distribučných procesov a komunikačných stratégií s cieľovými skupinami.
- **Environmentálne faktory** – zdôrazňujú význam nedostatku surovín napr. v prípade neobnoviteľných zdrojov, predpisov o znečisťovaní prostredia, etických a udržateľných postupov, či znižovania uhlíkovej stopy.
- **Legálne faktory** – právne predpisy ovplyvňujúce podnikanie celkovo a v danej oblasti, predpisy týkajúce sa zdravia a bezpečnosti zamestnancov, rovnosti príležitostí, zákonov na ochranu spotrebiteľa, označovania výrobkov, technologických a bezpečnostných noriem a i. (Newton, 2014; Perera, 2018; Washington State University, 2024).

### 2.3.2 Analýza mezoprostredia

Na analýzu mezoprostredia, teda analýzu konkurenčného prostredia v danej oblasti, sa najčastejšie používa Porterova analýza piatich konkurenčných síl. Je to nástroj na analýzu dynamiky konkurencie v rámci sledovaného odvetvia. Jedná sa o nasledujúce „sily“ (Magretta, 2011; Červený, a iní, 2014; Harvard Business School, 2016):

- **Rivalita medzi existujúcimi konkurentmi** - výrazná konkurencia medzi existujúcimi spoločnosťami môže znížiť ceny a celkovú profitabilitu daného odvetvia. Faktory, s ktorými je potrebné počítať, sú množstvo konkurenčných firiem, rast segmentu a výstupné prekážky.
- **Hrozba nových konkurentov** – môžu vyvíjať tlak na existujúce spoločnosti, aby znížili ceny a zvýšili investície s cieľom udržať si podiel trhu, čím obmedzia potenciál zisku. Veľkosť tejto hrozby je ovplyvnená prekážkami vstupu na trh, ako sú úspory z rozsahu, náklady na budovanie mena a rozpoznateľnosti značky, prístup k distribučným kanálom a legislatívne regulácie.
- **Vyjednávacia sila dodávateľov** - dodávatelia sú kľúčovými partnermi každého podnikateľa a môžu vyvíjať tlak zvyšovaním cien zdrojov alebo zhoršovaním podmienok, čo môže znížiť ziskovosť odvetvia. Sila sa zvyšuje, keď je dodávateľov v odvetví málo a jedná sa o vysoko špecifické zdroje.
- **Vyjednávacia sila kupujúcich** - zákazníci môžu vplyvom pokroku požadovať nižšie ceny a vyššiu kvalitu, čím získavajú hodnotnejší výrobok alebo službu. Sila sa zvyšuje, keď sú výrobky alebo služby veľmi podobné, príp. štandardizované a náklady na zmenu dodávateľa sú nízke.
- **Hrozba substitútov** - alternatívne výrobky alebo služby, ktoré uspokojujú rovnakú potrebu, môžu výrazne obmedziť ziskovosť napr. stanovením akceptovateľného cenového stropu. Hrozba je výraznejšia, keď substitúty ponúkajú lepší pomer ceny a vlastností alebo náklady na zmenu dodávateľa sú nízke (Magretta, 2011; Červený, a iní, 2014; Harvard Business School, 2016).



Obr. 1 Porterov model piatich konkurenčných síl

(vlastné spracovanie, zdroj: (Harvard Business School, 2025))

Inou možnosťou analýzy konkurencie môže byť bechmarking. Bechmarking môžeme vnímať ako systematický proces porovnávania podnikateľských aktivít, procesov, produktov alebo výsledkov podnikania s konkurenčnými subjektmi považovanými za lídrov v danom odvetví, prípadne osvedčenými a najmodernejšími praktikami v ňom. Táto technika umožňuje efektívne identifikovať slabé stránky, zdefinovať príležitosti na zlepšenie v kľúčových oblastiach a prispieva k zvyšovaniu konkurencieschopnosti podniku, napr. zvyšovaním efektivity procesov (Kütz, 2022).

### 2.3.3 Analýza mikroprostredia

Vhodnou analýzou pre analýzu vnútropodnikového prostredia je analýza SWOT, ktorá je taktiež skratkou anglických slov. Podľa Abramsovej je ideálnou metódou na ilustráciu rovnováhy medzi rizikami a príležitosťami. Vymedzuje silné stránky spoločnosti (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), príležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats) (Abrams, 2019).

Pri SWOT analýze „silné stránky“ predstavujú prvky, ktoré organizácii poskytujú konkurenčnú výhodu. Zahŕňajú napríklad zdroje, ktoré organizácia dokáže efektívne využiť na dosiahnutie svojich cieľov. Naopak, „slabé stránky“ označujú vnútorné obmedzenia alebo nedostatky, ktoré môžu brániť organizácii v napĺňaní jej cieľov. „Príležitosti“ predstavujú priaznivé situácie alebo vznikajúce trendy vo vonkajšom prostredí, ktoré môže organizácia využiť na posilnenie svojej konkurenčnej pozície.

„Hrozby“ zahŕňajú nepriaznivé vonkajšie podmienky alebo blížiac sa zmeny, ktoré môžu potenciálne oslabiť konkurenčné postavenie organizácie (Southern New Hampshire University, 2024).

## 2.4 Operačný plán

Operačný plán je kľúčovou súčasťou podnikateľského plánu. Načrtáva, akými spôsobmi bude spoločnosť realizovať svoje stratégie a ako plánuje dosahovať svoje obchodné ciele. Dobre štruktúrovaný operačný plán zvyšuje efektivitu, produktivitu a ziskovosť podniku. Slúži ako spojovací prvok medzi strategickými cieľmi a realizáciou plánu v každodennej prevádzke. Prostredníctvom efektívneho riadenia zdrojov, koordinácie dodávateľov a kontroly kvality sa môžu organizácie priblížiť k prevádzkovej dokonalosti a udržať si konkurenčnú výhodu. Podľa teórie strategického manažmentu by kvalitne napísaný operačný plán mal podporovať inovácie, zvyšovať kontrolu kvality, zlepšovať rýchlosť odpovede podniku na zmeny v trhovom prostredí (napr. optimalizáciou dodávateľského reťazca) a napomáhať optimalizácii procesov.

Kľúčové časti podrobnejšieho operačného plánu sú najmä nasledovné:

- organizačná štruktúra podniku a alokácia personálnych zdrojov;
  - opis štandardných pracovných procesov a kľúčových podnikateľských aktivít vrátane logistiky a služieb zákazníkom;
  - forecasting<sup>1</sup> a plánovanie kapacít (prípadne stratégie škálovania podniku);
  - plán pre manažment nedokonalostí ponúkaného produktu alebo služby;
  - manažment dodávateľského reťazca;
  - plánovanie využitia zdrojov a zásob, manažment logistiky;
  - spôsoby kontroly kvality procesov, produktov alebo služieb za dodržania vhodných štandardov a regulácií (napr. v zmysle implementácie TQM);
  - spôsoby hodnotenia výkonnosti (KPIs);
  - plán investícií do automatizácie, technológií, digitálnej transformácie, dátovej bezpečnosti, vzdelávania (Brown, Bessant, Lamming, 2013).
- Personálne zabezpečenie podniku

---

<sup>1</sup> forecasting – predpovedanie pomocou vedeckých metód

V prípade začínajúcej firmy je podľa Srpovej postačujúce uviesť personálne obsadenie jednotlivých pozícií. Vhodné je v tejto časti uviesť aj kvalifikáciu personálu, prípadne plánovaný spôsob zvyšovania ich kvalifikácie (Srpová, 2020).

V prípade, že to nie je vopred jasné, v tejto časti môžeme taktiež uviesť spôsoby hľadania a náboru vhodných zamestnancov, vstupné podmienky, prípadne typ kontraktov, na základe ktorých vykonávajú prácu. Môžeme taktiež spomenúť zamestnanecké benefity (Shelton, 2017). Táto časť plánu poskytne časť vstupných informácií pre finančný plán, kde sa ďalej nachádzajú podrobnejšie informácie o nákladoch na zamestnancov (Srpová, 2020).

## 2.5 Finančný plán

V rámci analýzy podniku je dôležité vytvoriť komplexný finančný plán. Táto časť plánu sa zvyčajne nachádza v rámci neskorších kapitol podnikateľského plánu, keď už máme k dispozícii dostatok potrebných vstupných dát (Shelton, 2017; Růčková, 2021).

V jednoduchosti finančný plán obsahuje:

- prehľad výdajov a príjmov,
- zdroje financovania (Svobodová a Andera, 2017).

Vedenie účtovníctva poskytuje základné finančné údaje, ktoré sa následne zostavujú do finančných výkazov a je možné ich analyzovať pomocou finančných ukazovateľov. Obdobie na aké tieto výkazy zostavujeme si môžeme určiť, odporúča sa však zvoliť obdobie minimálne jedného roka. Presné finančné záznamy a výkazy sú dôležité nielen pre majiteľov podnikov, ale aj pre banky, investorov a daňové úrady. Za účelom vybudovania úspešného podniku je nevyhnutné sledovať peňažné toky a správne predpovedať ziskovosť. V závislosti od typu podnikania môže byť vhodné tieto metriky vyhodnocovať na ročnej, kvartálnej alebo mesačnej báze (Barrow, Barrow, Brown, 2018). Kapitálovú štruktúru podniku zas vieme hodnotiť pomocou tzv. „zlatého bilančného pravidla“ alebo analýzou samotného zloženia kapitálu (Růčková, 2021).

### 2.5.1 Počiatočný rozpočet a zdroje financovania

Zakladateľský rozpočet slúži na určenie potrebných finančných zdrojov na začatie podnikania. Zahŕňať by mal nasledujúce výdavky:

- **zriaďovacie výdavky** – napr. poplatky za oprávnenia, notárske úkony, zápis do obchodného registra, certifikácie atď.
- **investičné výdavky** - nákup materiálno-technického vybavenia, prenájom priestorov a pod. Patria sem aj súvisiace náklady, napr. poistenie, dane a i.
- **prevádzkové výdavky (náklady)** - pokrytie prevádzkových nákladov v počiatočnom období podnikania, pričom dĺžka obdobia závisí od plánovaného cash-flow a ochoty podstúpiť riziko (Svobodová a Andera, 2017).

**Interné zdroje financovania** zahŕňajú vlastné úspory, ktoré podnikateľ môže voľne použiť. Financovanie podnikania často prebieha aj z priebežných príjmov. Hlavnou výhodou vlastných zdrojov je nezávislosť podnikateľa pri rozhodovaní. Podnikatelia často získavajú financie aj od blízkych investorov, čo však predstavuje riziko vo vzťahovej rovine a preto je dôležité si ich prijatie dôkladne zvážiť, takúto finančnú podporu doložiť písomnou zmluvou a záväzne dodržiavať vopred dohodnuté podmienky.

**Externé zdroje financovania** najčastejšie podnikateľa zaväzujú len zmluvne bez osobných vzťahov. Investormi môžu byť napríklad:

- Banky – najčastejšie vo forme úveru a vyžadujú doloženie vypracovaného podnikateľského plánu alebo zámeru;
- Obchodní partneri – môžu poskytovať okrem priamych investícií napr. predĺžené splatnosti, zálohy a i.
- Leasingové spoločnosti – vo forme leasingu.

Financovanie je možné získať taktiež pomocou rôznych dotácií (projektových a iných), crowdfundingom<sup>2</sup> alebo od individuálnych investorov vyhľadávajúcich zaujímavé príležitosti zhodnotenia kapitálu (Drášilová a Šafrová, 2019).

### 2.5.2 Prognóza predaja

Prognóza predaja je dôležitým súborom údajov generovaných v rámci obchodného plánovania. Ovplyvňuje okrem iného aj rozhodnutia, ako sú stavy a nákupy zásob. Je nevyhnutná na odhad peňažných tokov a správny odhad potrieb financovania podniku. Na základe týchto prognóz sa môžu investori rozhodovať poskytnúť finančné prostriedky.

---

<sup>2</sup> crowdfunding – spôsob financovania pomocou menších finančných príspevkov od veľkého množstva prispievateľov

Pomáhajú tiež odhadnúť podiel, ktorý by investori mohli hľadať výmenou za svoju finančnú podporu. Prognózy predaja však môžu byť často nepresné a v praxi môžu podnik postihnúť nepredvídateľné situácie. Preto je vhodné pripraviť viacero variantov. Reálne predaje novovzniknutých podnikov často zaostávajú za odhadovanými projekciami. Pokiaľ nemáme k dispozícii za účelom relevantných prognóz dáta z predchádzajúcich období, nie je možné použiť matematické aproximácie a štatistiky. V takejto situácii je vhodné využiť rôzne iné techniky, napr. zozbierať dostupné dáta od konkurencie, príp. využiť rôzne odhady vychádzajúce zo skúseností v danom odvetví v rámci danej lokality. Dôležité je podloženie faktami, ako chceme dané predaje a obrat dosiahnuť. Pri predpovedaní predajov nesmieme taktiež zabúdať na fakt, aké obraty sú reálne vyžadované pre zdravý chod podniku (Barrow, Barrow, Brown, 2018).

### 2.5.3 Finančné výkazy

#### Cash flow

Pre riadenie a plánovanie stavu disponibilných prostriedkov spoločnosti je dôležité zostavovať výkaz peňažných tokov. Na zabezpečenie bezproblémového fungovania podniku je dôležité mať k dispozícii likvidne peňažné prostriedky v kladných číslach.

Sú dva spôsoby ako tento výkaz zostaviť a to (Srpová, 2020):

- Priama metóda – pomocou sledovania príjmov a výdajov v určitom období;
- Nepriama metóda – prepočtami z hospodárskeho výsledku.

#### Súvaha

Súvaha je účtovný výkaz, ktorý bilancuje stav majetku firmy (aktív) a zdrojov jeho financovania (pasív) k určitému dátumu a poskytuje statický obraz. Cieľom jej zostavenia získať vernú predstavu o tzv. celkovom finančnom zdraví podniku v troch oblastiach:

- Majetková situácia podniku – aké konkrétne druhy majetku podnik vlastní.
- Zdroje financovania – zahŕňajú spôsoby, akými bol majetok financovaný, pričom sa skúma najmä podiel vlastných a cudzích zdrojov a ich štruktúra.
- Finančná situácia podniku – obsahuje informácie o dosiahnutom zisku, jeho rozdelení a schopnosti podniku plniť svoje záväzky.

Do aktív (ľavá strana súvahy) zaraďujeme stále aktíva (dlhodobý hmotný aj nehmotný majetok) a obežné aktíva ako zásoby, pohľadávky, peňažné prostriedky a iný

krátkodobý (finančný) majetok. Medzi pasíva (pravá strana rozvahy) patrí vlastný kapitál a cudzie zdroje, vrátane rezerv a krátkodobých aj dlhodobých záväzkov (Růčková, 2021).

### Výsledovka

Nazývaná aj výkaz ziskov a strát vytvára podľa Růčkovej prehľad o výnosoch, nákladoch a hospodárskom výsledku za definované obdobie. Takýto prehľad nezachytáva reálne finančné toky. Zostavuje sa zvyčajne na ročnej báze (Růčková, 2021).

Podľa zákona o účtovníctve č. 431/2002 Z.z. je výsledok hospodárenia definovaný ako „ocenенý výsledný efekt činnosti účtovnej jednotky dosiahnutý v účtovnom období“. Tento výsledok je ďalej možné v ďalšom období existencie podniku využívať ako zdroj financovania (EuroEkonom.sk, 2022).

Okrem spomínaných výkazov je vhodné sledovať napríklad aj prehľad majetku a prehľad záväzkov podniku (Srpová, 2020). Konkrétnejšie sa môže jednať o tzv. výkaz o zmenách vlastného kapitálu. Jedná sa o doplnkový výkaz k pasívam mapujúci pohyby priamo ovplyvňujúce veľkosť vlastného kapitálu (Růčková, 2021).

### 2.5.4 Finančné ukazovatele

#### Bod zvratu

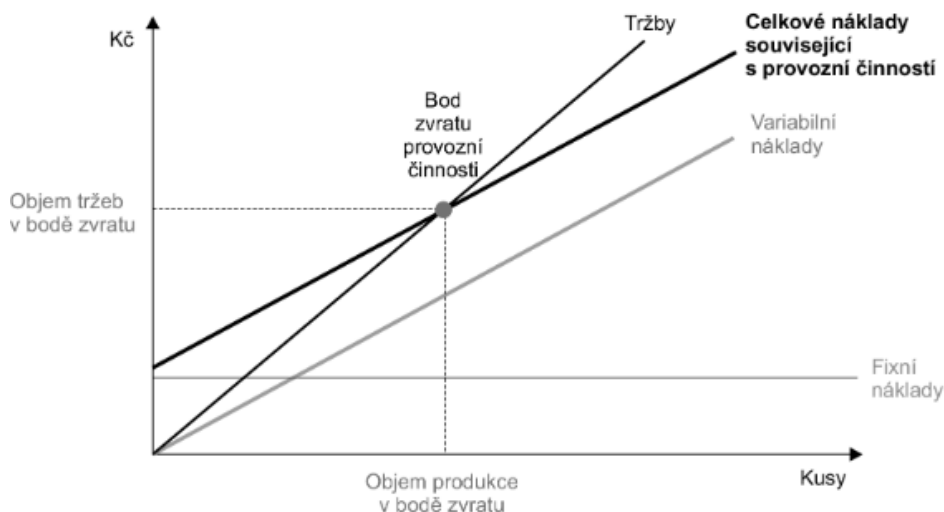
Analýza bodu zvratu určuje v akom momente začne byť podnik profitabilný. Pre schopnosť existencie a fungovania podniku je zásadná aby bola jeho kapacita dostatočná na jeho dosiahnutie (Drášilová a Šafrová, 2019). V inom chápaní sa jedná vlastne o objem predaja, pri ktorom je výsledok hospodárenia nulový. Podľa toho, ako chceme bod zvratu analyzovať, rozlišujeme jeho tri základné typy (Srpová, 2020):

- Bod zvratu z prevádzkovej činnosti – zjednodušené:

$$\text{bod zvratu [počet predaných jednotiek]} = \frac{FN+NP}{PC-VN} \quad (1)$$

kde *FN* – fixné náklady, *NP* – profit netto, *PC* – predajná cena, *VN* – variabilné náklady na produkt, upravené podľa (Abrams, 2019; Ekanem, 2017).

- Finančný bod zvratu – počíta s vplyvom financovania cudzími zdrojmi,
- Celkový bod zvratu – zohľadňuje všetky vstupy veriteľov a požiadavky majiteľa.



Pozn.: objem produkcie môže byť zároveň objem predaja, na y-ovej osi sú akékoľvek peňažné jednotky.

Obr. 2 Bod zvratu z prevádzkovej činnosti

(zdroj: Drášilová Šafrová, 2019)

### Návratnosť investície

Srpová odporúča aspoň zjednodušene vypočítať **dobu návratnosti** počiatočných investícií, keďže sa jedná o dôležitý parameter pre začínajúceho podnikateľa. Jedná sa o pomer počiatočnej investície a čistého zisku. (Srpová, 2020).

Rozšírením je výpočet tzv. „**ROI**“, čo je vlastne výnosnosť alebo návratnosť investície a počíta sa ako (Ekanem, 2017):

$$\text{ROI} [\%] = \frac{\text{čistý zisk pred zdanením}}{\text{investované prostriedky}} \times 100 \quad (2)$$

### Pomerové ukazovatele

Jedná sa o najčastejšie využívanie parametre finančnej analýzy na základe finančných výkazov a patria sem najmä ukazovatele (Růčková, 2021):

- likvidity – vyjadrujú schopnosť podniku kryť krátkodobé záväzky,
- rentability – hovoria o efektívite podniku vo využívaní zdrojov, resp. výnosnosti vloženého kapitálu,
- zadĺženosti – vyjadrujú podiel vlastných a cudzích zdrojov na financovaní,
- aktivity – sledujú, ako efektívne podnik využíva investície.

## 2.6 Marketingový plán

### 2.6.1 Business stratégia

V širšom kontexte podnikateľského plánu ako nástroja strategického plánovania autori často chápú podnikateľskú stratégiu ako najdôležitejšiu časť samotného plánu. Vyjadruje stratégiu riadenia podniku, definuje základné ciele a ako ich dosiahnuť.

Existuje viacero spôsobov definovania business stratégie. Samotná obchodná stratégia a v nasledujúcej kapitole popisovaný marketingový mix sú v úzkom presahu. Horizontálna stratégia sa využíva skôr na definovanie spoločných cieľov jednotlivých jednotiek alebo oddelení. Funkčná stratégia detailne popisuje spôsoby riadenia podniku a v tejto detailnej forme nie je súčasťou samotného podnikateľského plánu. Touto oblasťou sa zaoberá strategické riadenie. V podnikateľskom pláne je však vhodné podrobnejšie prebrať minimálne marketingovú stratégiu (Červený et al., 2014).

### 2.6.2 Marketingový mix

Marketingový mix má úzky presah so samotnou business stratégiou. Ako technická pomôcka na jeho popísanie sa využíva tzv. model „5P“, prípadne rozšírený model „7P“ (Červený et al., 2014).

V užšom modeli „5P“ hovoríme o 5 dôležitých súčiastiach, ktoré je dôležité správne nastaviť za účelom vytvorenia úspešného podnikania, plnenia požiadaviek trhu a zákazníkov a dosahovanie vytýčených marketingových cieľov (CFI Team, 2025) :

- **produkt („Product“)** – tovar alebo služby, ktoré podnik ponúka. Patrí sem napríklad kvalita, značka, funkcie alebo dizajn. Dôležité je myslieť na potreby cieľového trhu a správne pochopiť požiadavky zákazníkov.
- **cena („Price“)** – cenová politika by mala odrážať hodnotu produktu a stav dopytu, aby prilákala zákazníkov a zároveň zabezpečila ziskovosť podniku. Okrem štandardných cien je vhodné zahrnúť napr. aj plánované akcie a pod.
- **propagácia („Promotion“)** – zahŕňa metódy používané na komunikáciu s cieľovým publikom o produkte vrátane reklamy, vzťahy s verejnosťou a podporu predaja. Efektívna propagácia zvyšuje povedomie a presviedča potenciálnych zákazníkov o správnosti ich voľby.

- **miesto („Place“)** – referuje na distribúciu produktu alebo služby, a teda týka sa spôsobu, akým sa tento produkt alebo služba dostane ku zákazníkovi.
- **Ľudia („People“)** – v zmysle zamestnancov, ale aj obchodných partnerov, zákazníkov, dodávateľov a i. Dôležité je pracovať na pozitívnych vzťahoch.

Rozšírený model marketingového mixu „7P“ zahŕňa navyše (Červený et al., 2014):

- **Procesy („Process“)** – jedná sa o popis všetkých procesov v spoločnosti.
- **Plánovanie („Planning“)** – zahŕňa spôsoby plánovania a riadenia.

V položkách rozšíreného marketingového mixu sa zdroje rôznia a častejšie uvádzajú namiesto plánovania položku **„Physical evidence“**, pod čím si vieme predstaviť napríklad vzhľad produktu, rôzne reklamné materiály, zvolené farby, vzhľad priestorov a ďalšie prvky ovplyvňujúce vnímanie existencie a vlastností produktu alebo poskytovanej služby zákazníkom. Toto rozšírenie na „7P“ bolo popísané už v roku 1981 a ako prví ho popísali v literatúre autori Booms a Bitner (Santander Open Academy, 2023).

## 2.7 Ďalšie analýzy v plánovaní

### 2.7.1 Plán realizácie

Stanovenie časového plánu (harmonogramu) je samozrejmosťou pri plánovaní akéhokoľvek projektu. Podľa Srpovej sa jedná o jeden z najdôležitejších krokov - môžeme hovoriť aj o realizačnom projektovom pláne. Dôležité je správne si stanoviť jednotlivé kroky a aktivity potrebné pri realizácii podnikateľského plánu. Nemali by sme zabudnúť na dôležité míľniky a predpokladané termíny dosiahnutia (Srpová, 2020).

Na vytvorenie grafického prehľadu je vhodným nástrojom tzv. „Ganttov diagram“. Vo všeobecnosti by mal takýto graf obsahovať predpokladané termíny začatia a ukončenia projektu a termíny začatia a ukončenia jeho jednotlivých štádií. Možným rozšírením je priradenie úloh participujúcim osobám alebo skupinám osôb, resp. oddeleniam (McGill University, 2025). Môže byť vytvorený vo forme tabuľky alebo úsečkového diagramu. Používa sa aj ako základ k plánovaniu investícií (Srpová, 2020).

### 2.7.2 Analýza rizík

Podľa Srpovej je pri tvorbe podnikateľského plánu dôležité myslieť aj na negatívne eventuality. Riziko chápeme ako negatívny odklon alebo odchýlku od stanoveného cieľa.

Nedostatočné uvedomenie môže byť závažnou strategickou chybou vo vytváraní plánu. Vytvorenie takejto analýzy nám môže napomôcť v pripravenosti na riešenie rizikových situácií a nasmerovať k vytvoreniu preventívnych opatrení (Srpová, 2020).

Vhodným nástrojom je tzv. matica rizík, ktorá je často využívaná aj práve v oblasti zdravotníctva, kde výrazne pomáha k rozlíšeniu závažnosti situácie. Jedna os predstavuje pravdepodobnosť vzniku negatívnej situácie. Pravdepodobnosť môžeme predpokladať na základe historických dát alebo štatistických výpočtov. Na druhej osi je delenie na základe závažnosti dopadu na fungovanie podniku.

Podľa zvoleného spôsobu popisu pravdepodobnosti vzniku rizikovej situácie a vážnosti dopadu sa môže jednať o kvalitatívnu alebo kvantitatívnu metódu. V prípade kvantitatívneho prístupu sú jednotlivé kategórie definované stanovené numericky, zatiaľ čo v prípade kvalitatívneho hodnotenia sa využíva skôr slovný opis. Existujú taktiež semi-quantitatívne metódy kombinujúce výhody oboch spôsobov, kedy sú jednotlivé očíslované kategórie doplnené slovným opisom (Pascarella et al., 2021).

Tab. 1 Porovnanie kvantitatívnej a kvalitatívnej metódy tvorby analýzy rizík

|          | Kvantitatívna metóda                                                                                                                                     | Kvalitatívna metóda                                                                                                      |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Výhody   | Presnosť a objektivita hodnotenia, vyhýba sa nepresnostiam v pochopení prijímateľa informácie. Možno priamo číselne použiť v ďalšej analýze a výpočtoch. | Jednoduchšia a rýchlejšia analýza bez potreby zložitého zberu dát. Umožňuje jednoduchšie popísať ťažko merateľné vplyvy. |
| Nevýhody | Limitácie spôsobené nedostupnosťou kvantitatívnych dát, prípadne ťažšie pochopenie výsledku prijímateľom.                                                | Neposkytuje merateľné výstupy.                                                                                           |

(vlastné spracovanie, zdroj: (Pascarella et al., 2021))

### **3 PRÁVNE PODMIENKY PREVÁDZKOVANIA OČNEJ OPTIKY V SR**

Právne podmienky v súvislosti s povolaniami vystupujúcimi v starostlivosti o zrak a najmä v súvislosti s prevádzkovaním očných optík sú v rámci SR veľmi špecifické a v niektorých oblastiach sa môžu javiť ako nedostatočne zadefinované. V tejto kapitole budú zhrnuté a objasnené najpodstatnejšie pojmy a podmienky potrebné pre pochopenie danej problematiky v zmysle súvisiacich povolaní, vzdelania a postupe pri založení očnej optiky. Táto téma špecificky v súvislosti s podnikaním v danej oblasti v SR nie je dostatočne spracovaná v odbornej literatúre a z tohoto dôvodu bude obsah kapitoly vychádzať najmä z platnej legislatívy.

#### **3.1 Povolania súvisiace s očnou optikou a podmienky ich kvalifikácie**

Podľa § 47 zákona č. 578/2004 Z.z. (Zákon o poskytovateľoch zdravotnej starostlivosti, zdravotníckych pracovníkoch, stavovských organizáciách v zdravotníctve a o zmene a doplnení niektorých zákonov) je zriadená Slovenská komora medicínsko-technických pracovníkov, ktorá združuje optometristov, očných optikov a ďalších zdravotníckych pracovníkov. Jej členom sa môže podľa ods. 2 § 47b stať fyzická osoba odborne spôsobilá na výkon tohto povolania a to na základe podania žiadosti o zápis. Táto komora zároveň vydáva licencie pre výkon povolania očného optometristu.

##### **3.1.1 Očný optik**

Očný optik je kvalifikovaný odborník, ktorý sa špecializuje na výrobu, kompletizáciu a prispôsobenie optických pomôcok určených na korekciu zrakových chýb, najmä dioptrických okuliarov.

Tento odborník pôsobí v oblasti optického priemyslu, konkrétne v očných optikách, kde zabezpečuje najmä predaj vrátane odborného poradenstva pri výbere vhodných korekčných pomôcok. V rámci svojej činnosti poskytuje konzultácie pri výbere optických šošoviek a okuliarových rámov, pričom zohľadňuje individuálne anatomické špecifiká zákazníka. Na základe svojej odbornosti dokáže objektívne posúdiť vhodnosť zvolenej korekčnej pomôcky a odporučiť jej správne používanie. Taktiež vykonáva zameranie spôsobu zhotovenia a osadenia šošoviek do vybraného okuliarového rámu, prípadne meranie vzdialenosti zreníc a následné centrovanie šošoviek.

Medzi technické činnosti očného optika môže patriť aj (vo vybraných na to vybavených prevádzkach) brúsenie a kompletizácia okuliarových šošoviek do rámov s využitím špecializovaných optických prístrojov. Napriek tomu, že očný optik by mal mať teoretické poznatky o rôznych zrakových poruchách, nie je oprávnený diagnostikovať ani hodnotiť ich stav, alebo samostatne vykonávať merania zraku.

Na výkon povolania očného optika je oficiálne potrebné absolvovať odborné vzdelanie na úrovni stredoškolského štúdia s maturitou. Táto kvalifikácia sa dá získať prostredníctvom špecializovaného štvorročného štúdia na strednej odbornej škole alebo formou pomaturitného špecializovaného vzdelania. Študijný program zahŕňa predmety ako geometrická a okuliarová optika, optická fyzika, anatómia ľudského oka a fyziológia zraku (Optická únia Slovenska, 2021).

Presný rozsah náplne práce očného optika právne vymedzuje Vyhláška Ministerstva zdravotníctva Slovenskej republiky č. 321/2005 Z.z. o rozsahu praxe v niektorých zdravotníckych povolaniach. Toto je umožnené v náväznosti na §28 ods. 2 zákona č. 578/2004 Z.z. o poskytovateľoch zdravotnej starostlivosti, zdravotníckych pracovníkoch, stavovských organizáciách v zdravotníctve a o zmene a doplnení niektorých zákonov, kde je umožnené vydanie takéhoto nariadenia MZ SR s úpravou podmienok aj ďalších povolaní. Zároveň je tu definovaná aj úzka spolupráca očného optika s očným lekárom a optometristom.

Požiadavky na vzdelanie sú určené nariadením vlády SR č. 296/2010 Z.z. o odbornej spôsobilosti na výkon zdravotníckeho povolania, spôsobe ďalšieho vzdelávania zdravotníckych pracovníkov, sústave špecializačných odborov a sústave certifikovaných pracovných činností. Odbornú kvalifikáciu očného optika uznáva Ministerstvo školstva, výskumu, vývoja a mládeže SR (MŠVVaM SR, 2025).

Samotná odborná spôsobilosť je v §46 definovaná nasledovne:

„Odborná spôsobilosť na výkon odborných pracovných činností sa získava nadobudnutím úplného stredného odborného vzdelania v študijnom odbore očný optik.“

Obmedzujúcim faktorom je, že v rámci SR je podľa dostupných zdrojov v čase písania práce možné daný odbor študovať len na 2 školách a to (MZ SR, 2025):

- Stredná zdravotnícka škola, Moyzesova 17, Košice ako štúdium ukončené maturitou v trvaní 4 roky (SZŠ Moyzesova, 2025)

- Stredná zdravotnícka škola, Záhradnícka 44, Bratislava ako večerné štúdium pre absolventov SŠ v trvaní 2 roky alebo ako denné štúdium ukončené maturitnou skúškou (SZŠ BA Záhradnícka, 2025)

Samozrejme možnosťou je taktiež štúdium v zahraničí. Napríklad v ČR je v čase písania práce možné získať titul DiS – diplomovaný špecialista až na troch Vyšších odborných školách (SČOO, 2025).

### 3.1.2 Optometrista

Optometrista predstavuje vyšší stupeň kvalifikácie v oblasti optiky a je odborníkom na meranie refrakčných vlastností oka. V rámci svojich kompetencií vykonáva neinvazívne vyšetrenia zraku, meria a rieši korekciu refrakčných chýb, aplikuje kontaktné šošovky a je schopný čiastočne identifikovať možné ochorenia oka. Pri podozrení na patologické zmeny v oku môže odporučiť pacienta na vyšetrenie k oftalmológovi, tvorí medzičlánok medzi očným optikom a lekárom. Optometristi môžu pôsobiť v očných optikách, špecializovaných optometrických pracoviskách alebo v ambulanciách očných lekárov.

Na získanie odbornej spôsobilosti v tejto oblasti je potrebné absolvovať dvoj- až trojročné špecializované pomaturitné štúdium na zdravotníckych školách. Absolventi získavajú titul diplomovaný optometrista (dipl. opto). V rámci SR možné získať kvalifikáciu optometristu len jedným spôsobom a to získaním vyššieho odborného vzdelania na Strednej zdravotníckej škole v Košiciach. V medzinárodnom kontexte je možné optometriu študovať na vysokých školách, najmä na zdravotníckych a prírodovedeckých fakultách, kde je možné dosiahnuť bakalársky titul (Bc.) v tomto odbore (Beneš a Veselý, 2019; Optická únia Slovenska, 2021; MZ SR, 2025). V čase písania práce je možné získanie titulu Bc. v tomto odbore v ČR na troch vysokých školách: v Olomouci, v Brne a v Kladne (SČOO, 2025).

Doklad o vzdelaní optometristu a jeho odbornú kvalifikáciu uznáva Ministerstvo školstva, výskumu, vývoja a mládeže SR. Legislatívny rámec vykonávanej praxe a podmienky pre vzdelanie určujú rovnaké zákony ako v prípade očného optika (MŠVVaM SR, 2025).

Podľa paragrafu 4ci ods. 1 Vyhlášky MZ SR č. 321/2005 Z.z. sú súčasťou praxe optometristu dané vybrané činnosti (v skutočnosti zákon popisuje rozsiahlejšiu náplň praxe, niektoré body však nie sú podstatné pre tému práce):

- Vyšetrenie zrakových funkcií oka, metrické vyšetrenia, určovanie refrakčných chýb a stanovenie vízusu vrátane návrh a aplikácie korekcie;
- Vymeriavanie potrebných parametrov pre návrh optických korekčných pomôcok;
- Posúdenie vhodnosti použitia korekčných pomôcok, určovanie vhodnosti optických pomôcok a ich individuálne zhotovenie a úpravy,
- Preverovanie binokulárnych funkcií zraku, prepočítavanie a návrh prizmatickej korekcie;
- Vykonávanie poradenskej činnosti v oblasti refrakčných chýb oka vrátane poradenskej činnosti týkajúcej sa použitia kontaktných šošoviek;
- Spolupráca s očným optikom a oftalmológom;

### 3.1.3 Oftalmológ

Toto povolanie nesúvisí priamo s očnou optikou, ale taktiež sa jedná o odborníka v starostlivosti o zrak. Oftalmológ, známy aj ako očný lekár, je vysokošpecializovaný zdravotnícky odborník, ktorý absolvoval šesťročné vysokoškolské medicínske vzdelanie (titul MUDr.). Po úspešnom ukončení štúdia medicíny je na výkon tohoto povoloania potrebné pokračovať v špecializácii v odbore oftalmológie. Oftalmológia sa zaoberá diagnostikou, liečbou a prevenciou ochorení očí a zrakového systému. Jeho hlavou úlohou je komplexné vyšetrenie zraku, diagnostika očných ochorení a ich následná liečba. V prvom rade teda posudzuje zdravotný stav očí, ostrosť zraku pacienta a v prípade potreby stanovuje liečebný plán. Špecifikom je vyšetrenie očného pozadia. Okrem toho je zákonne oprávnený predpisovať korekčné pomôcky, ako sú dioptrické okuliare alebo kontaktné šošovky. Môže taktiež predpisovať farmakologickú liečbu (lieky, prípravky). V rámci svojej špecializácie a získanej praxe môže vykonávať aj chirurgické zákroky na oku vrátane laserových operácií či iných oftalmologických intervencií (Krajčovičová, 2023; Veselý Očná Klinika, 2024).

### 3.2 Legislatívne požiadavky založenia a prevádzkovania očnej optiky v SR

Prevádzka očnej optiky v SR spadá pod tzv. viazané živnosti. Za účelom prevádzkovania tejto živnosti je dôležité splnenie odbornej spôsobilosti vrátane vydania kladného posudku Štátnym ústavom pre kontrolu liečiv.

Podľa internetovej stránky MV SR (2025):

*„Očné optiky poskytujú služby súvisiace so zabezpečovaním starostlivosti o poistencov, ktorá nadväzuje na zdravotnú starostlivosť poskytovanú zdravotníckymi zariadeniami zhotovovaním, opravou, úpravou, výdajom a predajom optických zdravotníckych pomôcok.“*

Odbornú spôsobilosť pre založenie takejto viazanej živnosti je možné splniť dvoma spôsobmi a to:

- dosiahnutím vyššieho odborného vzdelania v odbore diplomovaný optometrista.
- alebo dosiahnutím stredného odborného vzdelania v odbore očný optik, kedy je ale potrebná aj minimálna prax 5 rokov (MV SR, 2025).

Postup založenia takejto prevádzky v rámci právnych a materiálnych prerekvizít bude uvedený v nasledujúcich podkapitolách.

#### 3.2.1 Všeobecný postup pri zriaďovaní očnej optiky

Všeobecný postup pri zriadení očnej optiky by sa dal zhrnúť do nasledovných bodov:

1. **Založenie spoločnosti s ručením obmedzeným** – v prípade rozhodnutia pre takúto formu podnikania. Založenie spoločnosti je prvým krokom k zriadeniu očnej optiky, pokiaľ už táto spoločnosť predtým neexistovala a jedná a o štandardný postup. Založená s. r. o. následne musí splniť nasledujúce body tohto postupu, ktoré sú špecifické pre očné optiky. Štandardným postupom ale je vypracovanie zakladateľskej listiny, splatenie základného imania spoločnosti, podanie návrhu na zápis do obchodného registra a registrácia na príslušnom daňovom úrade.
2. **Zabezpečenie materiálneho vybavenia a priestorov.** (podrobnejšie podkapitola 3.2.2)

3. **Získanie posudku ŠÚKL.** (podrobnejšie podkapitola 3.2.4)
4. **Získanie povolenia na zriadenie viazanej živnosti** – tu je dôležité splnenie spomínanej odbornej spôsobilosti ustanoveným zákonným zástupcom spĺňajúcim tieto podmienky. Zákonný zástupca môže byť spoločníkom alebo zamestnancom očnej optiky a je vlastne „garantom“ prevádzky. V tomto bode je potrebné aj uhradenie správneho poplatku. Ohlásenie živnosti je možné podať osobne na jednotnom kontaktnom mieste alebo elektronicky cez portál verejnej správy. Živnostenský úrad následne vydáva „Osvedčenie o živnostenskom oprávnení.“
5. **Zápis predmetu činnosti do OR SR** – predkladá sa zakladateľská listina a osvedčenie o živnostenskom oprávnení (MV SR, 2025; Bajuzík, 2024).

### 3.2.2 Požiadavky na technické a materiálne vybavenie

Požiadavky na materiálne a priestorové vybavenie očných optík v rámci SR stanovuje Vyhláška č. 523/2011 Z.z. Jedná sa o Vyhlášku MZ SR o požiadavkách na materiálne a priestorové vybavenie očných optík. Priestorové vybavenie upravuje spomínaná vyhláška v paragrafe 1 vo voľnom znení nasledovne:

- Optika musí disponovať osobitnými priestormi oddelenými stavebnou priečkou na:
  - príjem poukazu, výber a výdaj optickej zdravotníckej pomôcky,
  - individuálne zhotovovanie, úpravu a opravu optických zdravotníckych pomôcok,
  - aplikáciu kontaktných šošoviek, ak sa v očnej optike vykonáva aplikácia kontaktných šošoviek (nie je nutnosťou).

Materiálno-technické vybavenie upravuje § 2 Vyhlášky č. 523/2011 Z.z. nasledovne a teda očná optika musí disponovať nasledujúcimi položkami:

- nábytkom s pracovnými a úložnými plochami,
- fokometrom,
- zariadením na nahrievanie okuliarov,
- montážnou súpravou náradia na úpravu okuliarov,

- digitálnym pupilometrom,
- zariadením na ultrazvukové čistenie korekčnej pomôcky,
- automatickým alebo poloautomatickým zariadením na opracovanie okuliarových šošoviek,
- elektrickou stolovou vrtačkou.

Pričom v prípade aplikácie kontaktných šošoviek je potrebná aj súprava skúšobných okuliarových šošoviek so skúšobnou obrubou, optotyp, keratometer a štrbinová lampa.

Ďalej podľa § 2 ods. 3 tejto vyhlášky: „*Ak sa v očnej optike vykonáva aj výdaj optickej pomôcky pre slabozrakých, očná optika musí byť vybavená aj skúšobnou súpravou optických pomôcok pre slabozrakých.*“

Vyhláška nepojednáva o ďalších pokročilých zariadeniach na meranie zraku využívaných optometristom.

### 3.2.3 Hygienické požiadavky

Hygienické požiadavky pre očné optiky nie sú dostatočne jasne v slovenskom práve deifnované. Zákon č. 355/2007 Z. z. o ochrane, podpore a rozvoji verejného zdravia pojednáva o hygienických požiadavkách pre zariadenia poskytujúce služby starostlivosti o ľudské telo, ktoré sú aplikovateľné napr. pri aplikácii kontaktných šošoviek. Špecificky o očnej optike pojednáva iba ods. 3 paragrafu 1 Vyhlášky č. 523 spomínanej v predchádzajúcej podkapitole, kde je uvedené, že očná optika musí disponovať zariadením na osobnú hygienu zamestnancov s prívodom vody a odpadom.

### 3.2.4 Posudok na zriadenie

Pre zriadenie očnej optiky v rámci SR je podmienkou získať posudok na zriadenie od Štátneho ústavu pre kontrolu liečiv (ŠÚKL,2025). Tento ústav koná v zmysle zákona č. 362/2011 Z.z. Vzor žiadosti o vykonanie vstupnej inšpekcie je k stiahnutiu na internetových stránkach ústavu. Za účelom vykonania posudku je oficiálne potrebné doložiť aj dispozičné riešenie optiky.

Dôležitými povinnými prílohami k žiadosti o posudok sú:

- Čestné vyhlásenie o nevykonávaní aplikácie kontaktných šošoviek (v prípade takéhoto rozhodnutia);

- Súpis prístrojového vybavenia očnej optiky vrátane typu prístroja a výrobného čísla v zmysle vyhlášky MZ SR č. 523/2011 Z. z.;
- Zmluva o nájme nebytových priestorov, resp. list vlastníctva s uvedením celkovej plochy priestorov;
- Doklad o vzdelaní fyzickej osoby, ktorá bude vykonávať výdaj zdravotníckych pomôcok – očný optik alebo optometrista, vrátane pracovnej zmluvy a pracovnej náplne (ŠÚKL, 2025).

### 3.3 Hradenie ponúkaných produktov zo zdravotného poistenia

Keďže v prípade okuliarov sa jedná o zdravotnícku pomôcku, zaujímavým legislatívnym aspektom pre podnikanie v oblasti očných optík je taktiež hradenie tejto pomôcky z verejného zdravotného poistenia.

V SR aktuálne nedochádza k priamej úhrade pomôcok smerom k prevádzkovateľovi očnej optiky, avšak je tu možnosť v rámci benefitov jednotlivých zdravotných poisťovní získať príspevok formou spätnej úhrady ako pacient prostredníctvom žiadosti cez aplikácie poisťovní. Spoločným faktorom na splnenie podmienok benefitov je zazmluvnenosť celého prítomného reťazca využitého pacientom v zmysle využitia vyšetrenia u zmluvného očného lekára a zhotovenia okuliarov v zmluvnej očnej optike. Spoločným znakom všetkých benefitov je tiež administratívna náročnosť úkonu pre poistenca a potreba dodržania striktných lehôt a postupnosti krokov (Krasňanská, 2025).

V rámci SR aktuálne existujú 3 zdravotné poisťovne (MZ SR, 2025) a jednotlivé podmienky je možné zhrnúť nasledovne :

- Všeobecná zdravotná poisťovňa, a. s.:
  - Príspevok na rám do 100 eur pre dospelých pri využití špecifického produktu a pri určitej dioptrii raz za 2 roky.
  - Príspevok na okuliarové šošovky pre dospelých pri využití špecifického produktu a pri veľmi vysokej dioptrii raz za 3 roky (VšZP, 2025).
  - príspevok na rám pre deti do 18 rokov vrátane bez obmedzenia dioptriou a pre okuliarové šošovky pri určitej dioptrii, raz ročne (VšZP, 2025).
- DÔVERA zdravotná poisťovňa, a. s.

- v rámci benefitu „Zdravé oči“ poskytuje každoročne príspevok do výšky 100 eur pre deti do 18 rokov na rám alebo okuliarevé šošovky pri dodržaní paradoxnejšej podmienky dioptrií a súčtu dioptrií do určitej hodnoty (Dôvera, 2024).
- Union zdravotná poisťovňa, a.s.
  - poskytuje každoročne príspevok 70 eur na dioptrické okuliare pre deti do 18 rokov (Union, 2025).

Vyšetrenie očí mimo očných kliník nie je v rámci SR štandardne preplácané poisťovňami, s výnimkou benefitu ZP Dôvera, ktorá poskytuje zľavy na vyšetrenie zraku vo vybranej sieti optík (Dôvera, 2025).

### 3.4 Zhodnotenie aktuálnej situácie

#### Porovnanie s ČR

V porovnaní s Českou republikou je legislatíva SR subjektívne voľnejšia, avšak vo viacerých prípadoch nedostatočná. Hlavným špecifickým nedostatkom je nemožnosť vystavovania oficiálneho predpisu optometristom. Optometrista v rámci SR síce môže vystaviť tzv. „poukaz na okuliare a optickú pomôcku“, nejedná sa však o predpis v pravom slova zmysle, napr. ako pri farmakologickom predpise vystavenom lekárom. Celá táto problematika sa aktuálne nachádza v tzv. „šedej zóne“. Oficiálny predpis tak stále vystavuje lekár – oftalmológ.

V čase písania tejto práce neexistuje platná vyhláška ani na určenie presných požiadaviek na vybavenie a podmienky v optometrickej ambulancii, vlastne samotný pojem optometrická ambulancia nie je bližšie definovaný a optometrické merania sú vykonávané na rôznych miestach: v oftalmologických ambulanciách, optometrických ambulanciách v rámci súkromných očných kliník, ale aj v príľahlých miestnostiach očných optík, ktoré často nespĺňajú základné požiadavky na kvalitné meranie zraku (napr. predpísané rozmery miestnosti v súvislosti s vhodnou minimálnou vzdialenosťou optotypu, podmienky osvetlenia atď.)

Táto skutočnosťou je vo veľkom kontraste so situáciou v ČR, kde podmienky pre legálne zriadenie a prevádzku optometrickej ambulancie popisujú nasledujúce právne nariadenia (Čihák, 2015):

- Zákon č. 372/2011 Sb. – Zákon o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách) – definuje základné požiadavky pre prevádzku zdravotníckeho pracoviska.
- Vyhláška č. 92/2012 Sb. - Vyhláška o požadavcích na minimální technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení – definuje materiálne a technické vybavenie zdravotníckych zariadení a aj priamo optometrickej ambulancie.

Ďalším zarážajúcim faktom je skutočnosť, že SR nie je členom ECOO (The European Council of Optometry and Optics), na rozdiel od ČR. Členské krajiny ECOO majú tendenciu ku vyššej regulácii profesií optikov a optometristov vrátane vyšších právomocí (ECOO, 2022).

### Aktuálna situácia

Výraznejšiu aktivitu v zmysle presadenia legislatívy v SR vykonáva Optická únia Slovenska. Podľa webovej stránky tejto únie sa jedná o:

*„dobrovoľnú stavovskú organizáciu združujúcu fyzické a právnické osoby, pôsobiace v obore očná optika. Členmi únie sú podnikatelia, majitelia, zamestnanci a distribútori očnej optiky na Slovensku“ (Optická únia Slovenska, 2021).*

Podľa dostupných informácií na internete a podľa Slovenskej komory medicínsko-technických pracovníkov je na Slovensku oficiálne registrovaných celkovo iba 21 optometristov. Toto však nemusí byť ich reálny počet, nakoľko sa jedná iba o počet pracovníkov ktorí sa riadne registrovali ako zdravotní pracovníci a táto povinnosť žiaľ nie je ďalej kontrolovaná. Reálny počet môže byť o niečo vyšší. Na základe počtu obyvateľov SR a prítomnosti prevádzok očných optík takmer v každom meste je však možné zodpovedne usúdiť ich nedostatok. V praxi preto optometristi pracujú pre viacero optík, alebo merania vykonávajú oftalmológovia na čiastočný úväzok (Tužáková, 2024).

Vydávanie licencie optometristu Slovenskou komorou medicínsko-technických pracovníkov je definované v §68 zákona č. 578/2004 Z.z. v aktuálnom znení, kde pribudol za týmto účelom odsek 1 e). Žiaľ zatiaľ však neexistujú kontrolné mechanizmy za účelom kontroly existencie tejto licencie.

## 4 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI

Teoretická časť diplomovej práce tvorí základ pre praktickú časť, v ktorej bude vypracovaná potrebná analýza a následne zostavovaný podnikateľský plán pre založenie očnej optiky.

Prvá kapitola sa venuje podnikaniu všeobecne, vrátane možných foriem podnikania, klasifikácii podnikov a definícií kľúčových pojmov.

V druhej kapitole sa už špecifickejšie práca venuje práve teórii potrebnej k tvorbe podnikateľského plánu, jeho nožnej vhodnej štruktúre a voľbe jednotlivých častí. Taktiež je v závere druhej kapitoly rozpracovaná teória k potrebným analýzám, ktoré by mali buď predchádzať, alebo byť súčasťou podnikateľského plánu.

Tretia kapitola sa následne špecificky venuje legislatívnym podmienkam platným pre SR, ktoré je potrebné obsiahnuť pre korektné založenie a prevádzkovanie očnej optiky lege artis.

## **II PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROSTREDIA

Analýza podnikateľského prostredia je kľúčovým krokom pri zakladaní očnej optiky na Slovensku, pretože umožňuje podnikateľovi identifikovať príležitosti a riziká s tým spojené. Podnikateľské prostredie zahŕňa ekonomické, právne, technologické, sociálno-demografické a konkurenčné faktory, ktoré môžu ovplyvniť úspešnosť podniku. Pre účely založenia firmy bude v tejto časti analyzované makroprostredie pomocou analýzy PESTLE, mezoprostredie pomocou Porterovho modelu piatich konkurenčných síl a mikroprostredie pomocou SWOT analýzy. Očná optika s optometriou bude založená v meste Poprad, v blízkosti nemocnice. Samotná s.r.o. bude založená v roku 2025, z dôvodu vybavenie optiky s optometriou a povolení, plná prevádzka vrátane predaja bude spustená na začiatku roka 2026.

Ekonomické faktory, ako je kúpna sila obyvateľstva, DPH na optické pomôcky a dostupnosť zdravotného poistenia na čiastočnú úhradu korekčných pomôcok, určujú dopyt po optických službách. Právne regulácie zahŕňajú licenčné požiadavky, normy pre zdravotnícke pomôcky a povinnosti voči štátu v oblasti daní a odvodov. Technologický vývoj, najmä inovácie v oblasti digitálnych očných vyšetrení a výroby šošoviek, ovplyvňuje potrebu investícií do moderného vybavenia.

Dôležitou súčasťou analýzy je aj posúdenie konkurencie – počet a kvalita existujúcich optík v danej lokalite, ich cenová politika a ponuka služieb. Sociálno-demografické faktory, ako je veková štruktúra obyvateľstva a rastúci výskyt porúch zraku, môžu ovplyvniť dopyt po optických produktoch a službách.

Zároveň možno konštatovať, že systematická analýza podnikateľského prostredia umožňuje efektívne plánovanie stratégie očnej optiky, minimalizáciu rizík a optimalizáciu ponuky v súlade s potrebami zákazníkov.

### 5.1 Analýza makroprostredia

V tejto časti bola využitá analýza PESTLE. Táto analýza skúma externé faktory, ktoré môžu ovplyvniť založenie zvoleného podnikateľského subjektu. Konkrétne sa jedná o faktory politické (s väčším zameraním na konkrétne legálne faktory), ekonomické, sociálne, technologické a environmentálne.

### 5.1.1 Politické a legálne faktory

Všetky dôležité legálne dokumenty a zákony pre podnikanie v oblasti očných optík na SR, ktoré boli čiastočne rozoberané už v kapitole č. 3 budú uvedené a logicky rozčlenené do podskupín v tejto podkapitole.

#### **Podnikanie všeobecne:**

- Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník,
- Zákon č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (Živnostenský zákon) – podľa tohto zákona očná optika patrí medzi viazané živnosti a vyžaduje preukázanie odbornej spôsobilosti garanta.
- Zákon č. 40/1964 Zb. Občiansky zákonník – popisuje zmluvné vzťahy so zákazníkmi a reklamácie, ktoré ďalej rozoberá zákon o ochrane spotrebiteľa.
- Zákon č. 311/2001 Z. z. – zákonník práce.

#### **Zdravotnícke povolania:**

- Zákon č. 578/2004 Z. z. o poskytovateľoch zdravotnej starostlivosti, zdravotníckych pracovníkoch a stavovských organizáciách v zdravotníctve – upravuje podmienky výkonu povolania optometristu ako zdravotníckeho pracovníka.
- Vyhláška Ministerstva zdravotníctva Slovenskej republiky č. 321/2005 Z.z. o rozsahu praxe v niektorých zdravotníckych povolaniach – bližšie definuje povolanie optika a optometristu,
- Zákon č. 576/2004 Z. z. o zdravotnej starostlivosti – obsahuje pravidlá týkajúce sa poskytovania zdravotnej starostlivosti, optometria sa nespomína doslovne.

#### **Hygienické a bezpečnostné predpisy, materiálne a priestorové vybavenie:**

- Vyhláška č. 523/2011 Z. z. - Vyhláška Ministerstva zdravotníctva Slovenskej republiky o požiadavkách na materiálne a priestorové vybavenie očných optík.
- Zákon č. 124/2006 Z. z. o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci – týka sa ochrany zamestnancov a bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci na pracovisku.

- Zákon č. 355/2007 Z. z. o ochrane, podpore a rozvoji verejného zdravia – žiaľ neobsahuje špecifický výklad aplikovateľný pre očné optiky, stanovuje však povinnosti a hygienické požiadavky pre zariadenia poskytujúce služby starostlivosti o ľudské telo, ktoré sú aplikovateľné najmä pri aplikácii kontaktných šošoviek.

#### **Reklama a ochrana spotrebiteľa:**

- Zákon č. 108/2024 Z. z. - Zákon o ochrane spotrebiteľa a o zmene a doplnení niektorých zákonov - obsahuje práva spotrebiteľa, pravidlá reklamácií a označovania výrobkov;
- Zákon č. 147/2001 Z. z. - Zákon o reklame a o zmene a doplnení niektorých zákonov – upravuje pravidlá a požiadavky na použitie reklamy v podnikaní, reguluje aj reklamu zdravotníckych pomôcok.

#### **Ekonomické, účtovné a daňové povinnosti:**

- **Zákon č. 595/2003 Z. z.** o dani z príjmov – upravuje daňové povinnosti podnikateľov.
- **Zákon č. 431/2002 Z. z.** o účtovníctve – stanovuje účtovné povinnosti podnikateľských subjektov.
- Zákon č. 222/2004 Z. z. o dani z pridanej hodnoty – DPH pri predaji zdravotníckych pomôcok. Dôležité riadiť sa aktuálnym znením, prešiel od 1.1.2025 zásadnými zmenami v rámci tzv. „konsolidačného balíka“.
- Zákon č. 102/2024 Z. z. - Zákon, ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 222/2004 Z. z. o dani z pridanej hodnoty v znení neskorších predpisov a ktorým sa menia a dopĺňajú niektoré zákony:
  - Mení sa hranica obratu platiteľa DPH na ročný obrat min. 62 500 € za aktuálny rok.
  - Zvýšenie základnej sadzby DPH z 20% na 23%.
  - Zvýšenie prvej zníženej sadzby DPH z 10% na 19%.
  - Zostáva druhá znížená sadzba vo výške 5% z ceny tovaru.
- Zákon č. 279 - o dani z finančných transakcií a o zmene a doplnení niektorých zákonov – nový zákon pridávajúci tzv. transakčnú daň,

**Regulácia predaja zdravotníckych pomôcok:**

- Zákon č. 362/2011 Z. z. o liekoch a zdravotníckych pomôckach – upravuje pravidlá pri predaji okuliarov, kontaktných šošoviek a iných pomôcok.

**Európske právo:**

- Nariadenie Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) 2017/745 z 5. apríla 2017 o zdravotníckych pomôckach.

**Zhodnotenie aktuálnej situácie**

Ako bolo spomínané už v teoretickej časti, regulácia a následná kontrola zakladania a kontrola kvality ponúkaných služieb očnými optikami v Slovenskej republike nie je ideálna. SR nie je členom ECOO a teda tento proces len minimálne podlieha európskym štandardom. Očná optika s optometrickým vybavením v SR nie je typicky klasifikovaná ako neštátne zdravotnícke zariadenie, ako v prípade ČR, avšak jedná sa o viazanú živnosť. K dátumu písania diplomovej práce v slovenskej legislatíve neexistuje vyhláška upravujúca štandardy pre optometrickú ambulanciu. Špecifikom je regulácia založenia očnej optiky Štátnym Ústavom pre kontrolu liečiv, ktorá bola podrobnejšie rozpísaná v teoretickej časti práce.

Vzhľadom na relatívne turbulentné obdobie na politickej scéne v Slovenskej republike v čase tvorby diplomovej práce je vhodné samostatne zdôrazniť niektoré fakty. V rámci aktuálnej situácie, v čase písania diplomovej práce napríklad Parlament SR prehodnocuje pozmenenie **zákona č. 279/2024** o dani z finančných transakcií a o zmene a doplnení niektorých zákonov, ktorý zavádza zdanenie všetkých elektronických transakcií podnikateľských subjektov. Efekt dotknutého zákona je často dočasne a čiastočne obchádzaný zo strany bánk zvýhodnením podnikateľských účtov práve o tieto transakcie. Táto výhoda ale žiaľ platí len pre živnostníkov a nie pre s.r.o.

Čiastočným pozitívom pre podnikanie v tejto oblasti je zmena daňových sadzieb dani z pridanej hodnoty v rámci konsolidácie verejných financií, čo vyplýva **zo zákona č. 278/2024**. Toto sa v prípade zvoleného odvetvia dotkne znížením sadzby dane na okuliarové sklá na polovicu. Na ostatný tovar a služby ale došlo k miernemu zvýšeniu DPH. Nepredpokladá sa znižovanie koncových cien pre zákazníka ani u konkurencie, ale mohlo by dôjsť k minimalizácii zdražovania alebo miernemu navýšeniu maržovosti, čo by mohlo mať pozitívny ekonomický vplyv aspoň v rámci tohoto kľúčového tovaru.

Tab. 2 Zmena dani z pridanej hodnoty

|                     | <b>Pred 1.1.2025</b> | <b>Po 1.1.2025</b> |
|---------------------|----------------------|--------------------|
| Základná sadzba DPH | 20%                  | 23%                |
| Znížená sadzba DPH  | 10%                  | 5%                 |

(zdroj: platná legislatíva)

### 5.1.2 Ekonomické faktory

Na kúpnu silu zákazníkov a teda aj ekonomické prostredie má výrazný vplyv vývoj priemernej mesačnej mzdy v kraji. Pre presnosť údajov je analyzovaná nominálna mzda.

Tab. 3 Vývoj priemernej mesačnej mzdy v Prešovskom kraji

| <b>Rok</b> | <b>Priemerná nominálna mesačná mzda v EUR</b> | <b>Medziročný prírastok</b> |
|------------|-----------------------------------------------|-----------------------------|
| 2020       | 889                                           | 5,3 %                       |
| 2021       | 956                                           | 7,5 %                       |
| 2022       | 1011                                          | 5,8 %                       |
| 2023       | 1111                                          | 9,9 %                       |

(vlastné spracovanie, zdroj: (Slovenský štatistický úrad, 2025))

V tabuľke 3 môžeme pozorovať mierny nárast dynamiky rastu miezd v kraji. Pre skutočný vývoj kúpnej sily by bolo vhodné poznať štatistiku vývoja parity kúpnej sily v krajine, avšak takéto relevantné dáta nie sú voľne dostupné. Dostupný je iba vývoj rastu HDP na obyvateľa, čo však nie je dostatočne reprezentatívnym ukazovateľom, vzhľadom na výrazný rast cien v posledných rokoch. Zaujímavý je tiež vývoj inflácie v SR v posledných rokoch, nakoľko má tiež zásadný vplyv na podnikanie. Inflácia v uplynulých rokoch totiž zaznamenala výraznejšie výkyvy. V nasledujúcej tabuľke je uvedený úhrnný rast, resp. index spotrebiteľských cien v SR, ktorý s infláciou úzko súvisí a reprezentuje medziročný nárast cien v hospodárstve v percentách.

Tab. 4 Vývoj indexu spotrebiteľských cien v SR

| <b>Rok</b> | <b>2024</b> | <b>2023</b> | <b>2022</b> | <b>2021</b> | <b>2020</b> |
|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| CPI        | 2,8         | 10,5        | 12,8        | 3,2         | 1,9         |

(vlastné spracovanie, zdroj: (Slovenský štatistický úrad, 2025))

Z tab.č. 4 môžeme odpozorovať tendenciu stabilizácie rastu cien po výraznejších nárastoch v rokoch 2022 a 2023. Rast miezd ale pokračuje a teda môžeme predpokladať zlepšovanie kúpnej sily v nasledujúcich obdobiach, čo by mohlo byť motivujúce.

### 5.1.3 Sociálne faktory

Pri zvažovaní potenciálnej klientely nesmieme zabudnúť na analýzu sociálneho prostredia. V nasledujúcej tabuľke môžeme vidieť vývoj počtu obyvateľov v okrese. V posledných rokoch dochádza k miernemu úbytku počtu obyvateľov. K výraznejšiemu úbytku došlo v r. 2020, čo mohlo mať spojitost' s vypuknutím pandémie COVID-u.

Tab. 5 Vývoj počtu obyvateľov v okrese Poprad

| Rok  | Počet obyvateľov |
|------|------------------|
| 2020 | 104990           |
| 2021 | 102744           |
| 2022 | 102469           |
| 2023 | 102289           |

(vlastné spracovanie, zdroj: (Slovenský štatistický úrad, 2025))

Z daného počtu obyvateľov v roku 2023 bolo 49773 mužov a 52516 žien. Percentuálne zastúpenie teda tvorí približne 48,7 % mužov a približne 51,3 % žien, čo približne odpovedá celkovému zloženiu obyvateľstva SR.

Vekové rozloženie obyvateľstva v okrese z posledných dostupných dát je podrobnejšie rozpísané v nasledujúcej tabuľke. Je dôležité ho poznať z dôvodu správneho zacielenia produktov, služieb a reklamy.

Tab. 6 Vekové zloženie obyvateľstva v okrese Poprad

| Veková skupina  | Percentuálne zastúpenie (zaokrúhlené na desatiny %) |
|-----------------|-----------------------------------------------------|
| 0 – 14 rokov    | 16,5 %                                              |
| 15 – 29 rokov   | 16,2 %                                              |
| 30 – 49 rokov   | 30,1 %                                              |
| 50 – 64 rokov   | 19,1 %                                              |
| 65 a viac rokov | 18,2 %                                              |

(vlastné spracovanie, zdroj: (Slovenský štatistický úrad, 2025))

Na základe tabuľky môžeme usúdiť, že obyvatelia vo veku 30 až 64 rokov tvoria približne polovicu obyvateľstva a teda je vhodné cielenie na práve túto skupinu produktívneho obyvateľstva. Nezanedbateľnú skupinu obyvateľstva, približne 18,2 percenta, však tvoria aj ľudia v dôchodkovom veku, ktorý sú prirodzeným a veľmi častým zákazníkom očných optík z dôvodu degradácie akomodačných vlastností oka s pribúdajúcim vekom a taktiež pribúdajúcim výskytom pridružených ochorení zraku.

#### 5.1.4 Technologické faktory

Technologický pokrok je zásadným aspektom v oblasti očnej optiky a optometrie, vzhľadom na to, že sa jedná o nemedicínsky odbor v starostlivosti o zdravie využívajúci mnoho technológií. Pokročilé diagnostické metódy v dnešnej dobe môžu využívať technológie umelej inteligencie. Mnohé optometrické prístroje vedia takto pokročilými metódami zobrazovať aj zadný segment oka a napomáhať tak v prevencii ďalších ochorení. Pomocou rôznych moderných technológií a vďaka neustále sa zvyšujúcemu rozlíšeniu kamier v osobných zariadeniach je možné niektoré základné optometrické vyšetrenia absolvovať z pohodlia domova, čo síce neposkytuje takú istotu a presnosť ako meranie optometristom, avšak môže byť veľmi lákavé pre určité skupiny klientov. Takéto teleoptometrické merania výrazne zefektívňujú celý proces liečby zrakového aparátu. Niektoré optiky v SR reálne začínajú využívať rôzne pokročilé automatizované zrakové scannery pre kompletný screening oka.

Inováciami, ktoré nemôžeme opomenúť a tvoria veľkú konkurenciu noseniu klasických okuliarov sú napr. inovatívne kontaktné šošovky, ktoré môžu dnes automaticky aplikovať liečivé látky do oka, prípadne sa vedia udržiavať automaticky hydratované a výrazne sa tak zvyšuje komfort ich nosenia. Nenápadnosť a multifunkčnosť takýchto šošoviek sú ich nepopierateľnými výhodami. Niektoré firmy taktiež vyrábajú kontaktné šošovky s integráciou rozšírenej reality, čo sa ale nevyhýba ani okuliárom. Okrem toho môžu však takéto pokročilé okuliare obsahovať taktiež adaptívne šošovky, ktoré sa prispôbujú aktuálnej situácii vzhľadom na okolie a svetelné podmienky. Takéto okuliare môžu obsahovať napríklad adaptívne tekuté kryštály. Novinkou sú taktiež okuliare zlepšujúce vnímanie farieb pre jedincov s rôznymi druhmi farbosleposti (daltonizmu), napríklad poupravením farebného spektra. Ďalším typom moderných okuliarov sú napríklad okuliare pre kontrolu myopie znižujúce zrakovú únavu. Pre očné optiky bude dôležité zachytenie takýchto trendov.

K poklesu predajov zrkových pomôcok môžu výrazne napomáhať pokroky v medicíne v liečbe zrakového aparátu. Pokrok v génovej terapii by napríklad mohol výrazne znížiť dedičnosť ochorení zrakového aparátu. Regeneratívna medicína zas dosahuje výrazné pokroky vďaka liečbe pomocou kmeňových buniek. Pokroky v ortokeratológii pomáhajú spomaliť progresiu krátkozrakosti vďaka špeciálnym šošovkám. Laserové korekčné zákroky sa stávajú stále menej invazívnymi a ponúkajú neustále lepšie výsledky. Femtosekundové lasery umožňujú veľmi precízne riešenie operácie katarakty s minimálnymi následkami. V dnešnej dobe sa pomocou laserovej operatívy začína riešiť taktiež ďalekozrakosť (presbyopia) a nepravidelnosti rohovky spôsobujúce astigmatizmus. Technologický pokrok v SR je však o niečo pomalší a preto očné optiky majú stále množstvo zákazníkov. Dôležité je taktiež nezabúdať na pokroky vo farmakológii, tie však ale nepredstavujú pre podnikanie v oblasti očných optík subjektívne rovnaké riziko ako technologický pokrok, vzhľadom na to, že zvyčajne neponúkajú trvalé riešenia.

#### 5.1.5 Environmentálne faktory

Rýchle tempo, vysoké pracovné a študijné nároky, sedavý spôsob života a rozvoj technológií zvyšujú zrakovú záťaž jedincov a celkovo zhoršujú tzv. zrakovú hygienu populácie. Je preto dôležité myslieť taktiež na dostatočnú edukáciu, zrakové cvičenia a prevenciu. Dôležité je myslieť taktiež na ergonómiu. Obyvateľstvo je dnes niekoľko hodín denne vystavované digitálnym technológiám, väčšinou vo forme pozerania sa na displeje zariadení, čo nie je pre oči prirodzené. Takýto spôsob života prispieva k vysušovaniu očí, celkovému zhoršeniu videnia, únave, bolestiam hlavy alebo zhoršeniu spánkového cyklu. Nedávne štúdie vystavovania sa modrému svetlu v neprirodzených častiach dňa toto len potvrdzujú a preto mnoho spoločností predáva práve okuliare, ktoré majú blokovať túto zložku svetla, prípadne mnoho výrobcov okuliarových šošoviek pridáva ochranu proti modrému svetlu ako voliteľnú vrstvu.

Znečistenie ovzdušia a klimatické zmeny môžu taktiež vplývať na zdravie zrakového aparátu. Nečistoty v ovzduší môžu dráždiť a vysušovať oči. Vysoká hladina ozónu a prítomnosť rôznych častíc v nízkych častiach atmosféry zas môže spôsobovať zápaly a prispievať k starnutiu sietnice. Vysoké znečistenie vzduchu pevnými časticami prispieva k starnutiu povrchu oka a tvorbe katarakty. Zvýšená hladina dusíka a síry v atmosfére môže spôsobovať pocity pálenia a začervenanie. Dôležitá je taktiež kvalita vody, ktorá môže byť prenášačom infekcií, toto však nie je u nás výrazným problémom.

Nemôžeme zabúdať ani na zvýšenie prítomnosti škodlivého UV žiarenia v dôsledku stenľovania ozónovej vrstvy vo vrchných častiach atmosféry, ktoré vyšuje riziko vzniku zákalov a fotokeratitídy. Globálne otepľovanie zvýšením priemerných teplôt prispieva k častejším problémom s vysušovaním očí u populácie, hlavne v mestských oblastiach.

## 5.2 Analýza mezoprostredia

Analýza mezoprostredia bude vykonaná pomocou Porterovho modelu piatich konkurenčných síl.

### 5.2.1 Konkurenčná analýza



Obr. 3 Mapa rozmiestnenia očných optík v meste Poprad

(vlastné spracovanie, zdroj: Google My Maps)

Ako môžeme vidieť na obr. č. 4 s legendou, v Poprade celkovo existuje 9 značiek očných optík so 14 pobočkami. Veľká časť optík je súčasťou celoslovenských sietí. Meranie zraku ponúkajú všetky optiky, na rôznej kvalitatívnej úrovni, pričom niektoré optiky ho ponúkajú len niekoľko dní v týždni. Rozmiestnenie v rámci mesta je rôznorodé. Z hľadiska prepojenia na očnú kliniku má relatívne veľkú výhodu očná optika Neovízia. V tejto podkapitole budú podrobnejšie rozpísané zistenia z konkurenčnej analýzy, ktorá bola vykonávaná osobne.

### Optika Uhlár

Rodinná optika Uhlár ponúka prvotriedne služby. Priestory a vizuál značky už na prvý pohľad pôsobia veľmi moderne a vytvárajú príjemnú atmosféru. Ponúkané produkty sú taktiež veľmi štýlové a cielené najmä na solventnejšiu klientelu. Optiku prevádzkuje priamo majiteľ, ktorý je skúseným optometristom s vyše 20 ročnou praxou a je zároveň aktívnym členom optickej únie. V rámci meraní zraku sú ponúkané vysoko nadštandardné služby, vrátane merania pri rôznych podmienkach osvetlenia a meraní aberácií oka, čo nie je štandardom. Optika ponúka aj výber detských rámov a športových, či lyžiarskych okuliarov a vyniká v zaujímavom výbere najmä dámskych rámov, pánskych je menej. Zaujímavosťou je taktiež ponuka doplnkového tovaru (rôzne utierky, zdravotné pomôcky a pod.).

Tab. 7 Základné informácie o Optike Uhlár

| <b>Optika Uhlár</b>              |                                                                            |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| <b>Internetové stránky</b>       | <a href="https://www.optikauhlar.sk/">https://www.optikauhlar.sk/</a>      |
| <b>Zamestnanci</b>               | Prítomný majiteľ (optometrista) a 1-2 optici                               |
| <b>Lokalita</b>                  | V blízkosti nákupných centier                                              |
| <b>Parkovanie</b>                | Pozdĺžne parkovanie na frekventovanej ulici                                |
| <b>Viditeľnosť predajne</b>      | Ľahko viditeľná, výrazná reklama                                           |
| <b>Otváracie hodiny</b>          | PO – PI 9:00 – 13:00, 14:00 – 18:00<br>SO 8:00 – 12:00                     |
| <b>Optometria</b>                | áno                                                                        |
| <b>Cena vyšetrenia očí</b>       | 30 – 60 eur, pri kúpe okuliarov v cene<br>Snaha vyšetriť každého zákazníka |
| <b>Veľkosť vystavenej ponuky</b> | Veľká, najmä dámske a detské rámy                                          |
| <b>Dodávatelia šošoviek</b>      | <b>Zeiss</b> , menej Rodenstock, Essilor                                   |

|                                 |                                                                                                                                                   |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Dodávateľia rámov</b>        | Najmä neštandardná štýlové značky (Morel, Xavier Garcia, Etnia Barcelona, handmade by Caroline Abram a iné)                                       |
| <b>Cenový rozsah zákazky</b>    | Rámy v kategórii 50 – 500 eur<br>Celkovo 75 – 2000 eur                                                                                            |
| <b>Sociálne siete</b>           | Facebook a Instagram                                                                                                                              |
| <b>Odlíšenie od konkurencie</b> | Meranie aberácií oka<br>Ponuka ekologických a ručne vyrábaných rámov                                                                              |
| <b>Cielenie na zákazníka</b>    | Solventnejší mladší klient, štýlovo moderne orientovaný, so snahou odlíšiť sa, ktorému záleží na zdraví a na osobnom prístupe. Najmä ženy a deti. |

(zdroj: vlastný)

### Očná optika Neovízia Poprad

Jedná sa o pobočku československej siete očných kliník s prepojením na rovnomennú očnú kliniku. Veľkou výhodou je možnosť obsluhovať v optike priamo pacientov kliniky a odporúčať ich do vlastnej očnej optiky a teda spolupráca s lekármi. Optika pôsobí moderne a pracuje v nej veľmi kvalitne vyškolený optik a ponúka kvalitné služby. Optika existuje iba niekoľko rokov. V ponuke sú okrem klasických aj slnečné okuliare.

Tab. 8 Základné informácie o očnej optike Neovízia Poprad

| <b>Očná optika Neovízia Poprad</b> |                                                                                                                                       |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Internetové stránky</b>         | <a href="https://www.neovizia.sk/nase-pracoviska/ocna-optika-poprad/">https://www.neovizia.sk/nase-pracoviska/ocna-optika-poprad/</a> |
| <b>Zamestnanci</b>                 | 1 optik                                                                                                                               |
| <b>Lokalita</b>                    | Nákupné centrum                                                                                                                       |
| <b>Parkovanie</b>                  | Pri nákupnom centre                                                                                                                   |
| <b>Viditeľnosť predajne</b>        | Ľahko viditeľná, moderná                                                                                                              |
| <b>Otváracie hodiny</b>            | PO – PI 8:30 – 17:00                                                                                                                  |
| <b>Optometria</b>                  | V priľahlej klinike                                                                                                                   |
| <b>Cena vyšetrenia očí</b>         | 20-30 eur, nie priamo v optike                                                                                                        |
| <b>Veľkosť vystavenej ponuky</b>   | menšia                                                                                                                                |
| <b>Dodávateľia šošoviek</b>        | <b>Essilor</b> , Omega                                                                                                                |
| <b>Dodávateľia rámov</b>           | Najmä značky Luxottica Group                                                                                                          |

|                                 |                                                       |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------|
| <b>Cenový rozsah zákazky</b>    | Rámy v kategórii 30 – 300 eur<br>Celkovo 40 - 800 eur |
| <b>Sociálne siete</b>           | Facebook a Instagram                                  |
| <b>Odlíšenie od konkurencie</b> | Prepojenie s klinikou                                 |
| <b>Cielenie na zákazníka</b>    | Najmä zákazníci kliniky, výhradne dospelí             |

(zdroj: vlastný)

### JN Optik

Očná optika má v Poprade 2 pobočky (tretiu v neďalekom Svite). Jedná sa o optiku s dlhoročnou históriou, kde pracuje aj priamo majiteľ, ktorý je synom zakladateľa spoločnosti. Optika externe spolupracuje s lekárom. Personál oplýva vysokou odbornosťou. Ponuka slnečných okuliarov je minimálna. Vzhľadom na blízkosť škôlky by bolo vhodné zvážiť rozšírenie ponuky detských rámov. V optike si brúšia sklá sami, čo dnes nie je úplne štandardom, ale umožňuje rýchlejšie dodávky koncovému zákazníkovi. Ako prvá optika v Poprade mala v minulosti v ponuke multifokálne šošovky.

Tab. 9 Základné informácie o JN Optik

| <b>JN Optik (2 pobočky)</b>      |                                                                                                         |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Internetové stránky</b>       | <a href="https://www.jnoptik.sk/">https://www.jnoptik.sk/</a>                                           |
| <b>Zamestnanci</b>               | Nezistené, prítomný vždy výlučne optometrista                                                           |
| <b>Lokalita</b>                  | Pri škole, pri nákupnom centre                                                                          |
| <b>Parkovanie</b>                | Na ulici, nefrekventované miesto, ale ďalej od predajne                                                 |
| <b>Viditeľnosť predajne</b>      | Ťažšie viditeľná, staromódnejší dizajn                                                                  |
| <b>Otváracie hodiny</b>          | PO – PI 8:00 - 12:00, 13:00 – 17:00                                                                     |
| <b>Optometria</b>                | áno                                                                                                     |
| <b>Veľkosť vystavenej ponuky</b> | menšia                                                                                                  |
| <b>Dodávateľia šošoviek</b>      | <b>Zeiss, Essilor, Sagitta</b> (SK výrobca)                                                             |
| <b>Dodávateľia rámov</b>         | Výrazné sústredenie na titánové rámy (Blackfin, Titanflex) ale aj štandardná ponuka Luxottica, Rodomark |
| <b>Cenový rozsah zákazky</b>     | Rámy v kategórii 40 - 500 eur<br>Celkovo 60 - 1500 eur                                                  |
| <b>Sociálne siete</b>            | Facebook                                                                                                |

|                                 |                                                                                         |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Odlíšenie od konkurencie</b> | Rodinná značka, história, kvalitné meranie zraku, expresné služby, spolupráca s lekárom |
| <b>Cielenie na zákazníka</b>    | Zákazník preferujúci kvalitu                                                            |

(zdroj: vlastný)

**Optika Martinkovič**

Očnú optiku prevádzkujú priamo majiteľ s bratom, jedná sa teda o rodinný podnik. Optika má 2 pobočky v rámci mesta, obidve fungujú podobným spôsobom. Majiteľ vyniká vysokou odbornosťou a ochotou poradiť. Optiky sú menšie a slabšie vybavené aj zásobené. V ponuke je len málo detských a športových rámov. Výhodou je spolupráca s lekárom (v optike na námestí).

Tab. 10 Základné informácie o Optike Martinkovič

| <b>Optika Martinkovič (2 pobočky)</b> |                                                                           |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| <b>Internetové stránky</b>            | <a href="https://optikamartinkovic.sk/">https://optikamartinkovic.sk/</a> |
| <b>Zamestnanci</b>                    | 1 + 1 (majiteľ a jeho brat)                                               |
| <b>Lokalita</b>                       | Pri poliklinike, na námestí                                               |
| <b>Parkovanie</b>                     | Nie je                                                                    |
| <b>Viditeľnosť predajne</b>           | Ťažšie viditeľná, staromódnejší dizajn                                    |
| <b>Otváracie hodiny</b>               | PO – PI 9:00 – 17:00<br>SO 9:00 – 12:00                                   |
| <b>Optometria</b>                     | Externá spolupráca (pobočka na námestí)                                   |
| <b>Veľkosť vystavenej ponuky</b>      | menšia                                                                    |
| <b>Dodávateľia šošoviek</b>           | <b>Zeiss, Essilor, Omega, Danae Vision</b> (SK výrobca)                   |
| <b>Dodávateľia rámov</b>              | Lacnejšie a menej známe značky, z kvalitnejších napr. Jaguar, Woodys      |
| <b>Cenový rozsah zákazky</b>          | Rámy v kategórii 20 - 400 eur<br>Celkovo 40 – 1400 eur                    |
| <b>Sociálne siete</b>                 | Facebook a Instagram                                                      |
| <b>Odlíšenie od konkurencie</b>       | Rodinná značka, odbornosť, história, dielňa                               |
| <b>Cielenie na zákazníka</b>          | zákazník ktorý ocení osobný prístup                                       |

(zdroj: vlastný)

### Optika IRIS

Očná optika IRIS je súčasťou siete troch optík v Poprade, Kežmarku a Spišskej Novej Vsi. V rámci konkurenčnej analýzy sme sa venovali pobočke v Poprade, ktorá ma veľmi ťažko viditeľnú predajňu. Optika nezanechala veľmi dobrý dojem, čo sa týka kvality ponúkaných služieb a vizuálu značky, dizajn predajne je veľmi staromódny. V predajni sa nachádza niekoľko štýlových modelov, ktoré však nezapadajú do celkového marketingového konceptu. V zadnej časti sa nachádza oddelená optometria.

Tab. 11 Základné informácie o Optike IRIS

| <b>Optika IRIS (pobočka Poprad)</b> |                                                                                       |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Internetové stránky</b>          | <a href="https://optikairis.sk/">https://optikairis.sk/</a>                           |
| <b>Zamestnanci</b>                  | 1 optička, 1 optometristka                                                            |
| <b>Lokalita</b>                     | V blízkosti nemocnice, ale ťažko viditeľná                                            |
| <b>Parkovanie</b>                   | Nie je                                                                                |
| <b>Viditeľnosť predajne</b>         | Ťažšie viditeľná, staromódnejší dizajn                                                |
| <b>Otváracie hodiny</b>             | PO – PI 8:00 – 16:30                                                                  |
| <b>Optometria</b>                   | áno                                                                                   |
| <b>Veľkosť vystavenej ponuky</b>    | Stredne veľká                                                                         |
| <b>Dodávatelia šošoviek</b>         | Danae Vision, menej často Essilor                                                     |
| <b>Dodávatelia rámov</b>            | Najmä lacnejšie až veľmi lacné značky<br>Z drahších Ferrari, Oakley, Vogue, Hugo Boss |
| <b>Cenový rozsah zákazky</b>        | Rámy v kategórii 5 - 200 eur<br>Celkovo 30 - 500 eur                                  |
| <b>Sociálne siete</b>               | Facebook a Instagram                                                                  |
| <b>Odlíšenie od konkurencie</b>     | Žiadny výrazný aspekt, nízka cena                                                     |
| <b>Cielenie na zákazníka</b>        | Nenáročný zákazník                                                                    |

(zdroj: vlastný)

### Očná optika Karpatská

Jedná sa o novootvorenú optiku v polyfunkčnej budove v blízkosti sídliska a autobusovej stanice. Blízkosť sídliska a ponuka detských rámov vytvárajú dobre predajnú kombináciu. V ponuke však nie sú žiadne slnečné okuliare a personál subjektívne neoplyva rovnako vysokou odbornosťou ako v prípade konkurenčných optík v meste.

Tab. 12 Základné informácie o Optike Karpatská

| <b>Očná optika Karpatská</b>     |                                                                               |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Internetové stránky</b>       | <a href="https://www.optikakarpatska.sk/">https://www.optikakarpatska.sk/</a> |
| <b>Zamestnanci</b>               | 2 optičky (striedajú sa)                                                      |
| <b>Lokalita</b>                  | sídliisko                                                                     |
| <b>Parkovanie</b>                | 2 parkovacie miesta + parkovací dom                                           |
| <b>Viditeľnosť predajne</b>      | Moderná reklama                                                               |
| <b>Otváracie hodiny</b>          | PO – PI 9:00 – 17:00<br>SO na objednávku                                      |
| <b>Optometria</b>                | Len základné merania zraku optikom                                            |
| <b>Veľkosť vystavenej ponuky</b> | menšia                                                                        |
| <b>Dodávatelia šošoviek</b>      | Omega, menej Hoya                                                             |
| <b>Dodávatelia rámov</b>         | Menej známe značky                                                            |
| <b>Cenový rozsah zákazky</b>     | Rámy v kategórii 30 - 120 eur<br>Celkovo 40 - 600 eur                         |
| <b>Sociálne siete</b>            | Facebook a Instagram                                                          |
| <b>Odlíšenie od konkurencie</b>  | Časté akcie, moderná reklama, nízka cena                                      |
| <b>Cielenie na zákazníka</b>     | Modernejší a mladší zákazník, rodiny s deťmi                                  |

(zdroj: vlastný)

**VisionX by FASHIONOPTIC Poprad**

Jedná sa o moderný koncept optiky nachádzajúci sa v nákupnom centre OC Forum a zároveň súčasť siete optík. Garantom je optometrista s vyše 20 ročnou praxou, ktorý pravdepodobne cestuje medzi optikami. Optika ponúka expresné služby s vyhotovením okuliarov do hodiny, avšak výber je menší a predajňa aj prístup pôsobia neosobným dojmom. V ponuke nie sú žiadne detské rámy. Zaujímavosťou je využívanie kvalitného scannera od spoločnosti Rodenstock na meranie zraku.

Tab. 13 Základné informácie o VisionX Poprad

| <b>VisionX by FASHIONOPTIC Poprad</b> |                                                                         |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| <b>Internetové stránky</b>            | <a href="https://www.fashionoptic.sk/">https://www.fashionoptic.sk/</a> |
| <b>Zamestnanci</b>                    | Prítomný 1 optik                                                        |
| <b>Lokalita</b>                       | Nákupné centrum                                                         |

|                                  |                                                         |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------|
| <b>Parkovanie</b>                | V nákupnom centre                                       |
| <b>Viditeľnosť predajne</b>      | Moderná reklama                                         |
| <b>Otváracie hodiny</b>          | PO – PI 9:00 – 20:00                                    |
| <b>Optometria</b>                | Áno, otázna dostupnosť optometristu                     |
| <b>Veľkosť vystavenej ponuky</b> | Stredne veľká                                           |
| <b>Dodávatelia šošoviek</b>      | Rhein Vision , menej Rodenstock                         |
| <b>Dodávatelia rámov</b>         | Menej známe značky<br>Vlastná značka rámov Fashionoptic |
| <b>Cenový rozsah zákazky</b>     | Rámy v kategórii 80 - 250 eur<br>Celkovo 100 - 750 eur  |
| <b>Sociálne siete</b>            | Facebook a Instagram                                    |
| <b>Odlíšenie od konkurencie</b>  | Výrazné zľavy, expresné služby                          |
| <b>Cielenie na zákazníka</b>     | nešpecifické                                            |

(zdroj: vlastný)

### Očná Optika MANIA

Jedná sa o optiky, ktoré sú súčasťou celoslovenskej siete optík. V meste sa nachádzajú dve, obidve v obchodných centrách (OC Max a OC Fórum). V rámci prieskumu sme analyzovali pobočku v obchodnom centre Forum, môžeme ale predpokladať, že situácia v ďalších pobočkách nebude výrazne odlišná. Jedná sa o typické reťazcové obchody s masovým a menej osobným prístupom ku zákazníčkovi. Ich výhodou je však schopnosť výrazne podliezť ceny vďaka objemným nákupom. Na merania zraku je využívaná lacnejšia technika čínskeho pôvodu, pridaná hodnota je malá. V optike je malý výber rámov pre deti, avšak celkom široký výber slnečných okuliarov a doplnkového sortimentu. Zaujímavosťou v rámci marketingu je celoslovenská reklama v rádiu a rôzne spolupráce.

Tab. 14 Základné informácie o Očnej Optike Mania

| <b>Očná Optika MANIA</b>    |                                                               |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------|
| <b>Internetové stránky</b>  | <a href="https://optikamania.sk/">https://optikamania.sk/</a> |
| <b>Zamestnanci</b>          | Prítomný majiteľ (optometrista) a 1-2 optici                  |
| <b>Lokalita</b>             | Nákupné centrá                                                |
| <b>Parkovanie</b>           | V nákupnom centre                                             |
| <b>Viditeľnosť predajne</b> | Ľahko viditeľná, výrazná reklama                              |

|                                  |                                                                                  |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Otváracie hodiny</b>          | PO – NE 9:00 – 20:00, (resp. 21:00)                                              |
| <b>Optometria</b>                | Nie, externá spolupráca s lekárom 3 dni v týždni                                 |
| <b>Cena vyšetrenia očí</b>       | Možné zdarma                                                                     |
| <b>Veľkosť vystavenej ponuky</b> | Veľmi široká                                                                     |
| <b>Dodávatelia šošoviek</b>      | Kodak, Omega                                                                     |
| <b>Dodávatelia rámov</b>         | Typicky známe značky Luxottica Group ale aj iné štýlové značky (napr. Serengeti) |
| <b>Cenový rozsah zákazky</b>     | Rámy v kategórii 60 – 200 eur<br>Celkovo 75 – 500 eur                            |
| <b>Sociálne siete</b>            | Facebook a Instagram                                                             |
| <b>Odlíšenie od konkurencie</b>  | Veľké zľavy, známa značka, známe značky rámov                                    |
| <b>Cielenie na zákazníka</b>     | Klient zameraný na známe značky a akcie                                          |

(zdroj: vlastný)

### Očná optika FOKUS

V meste sa nachádzajú až tri pobočky tejto siete optík. Sieť bola pôvodne vytvorená akvizíciou menších optík. Momentálne sa jedná o veľký reťazec so zahraničnými majiteľmi, čo im umožňuje taktiež agresívnu cenovú politiku. Výhodou v meste Poprad sú samotní zamestnanci týchto optík, ktorí v nich pracovali ešte pred hromadnou akvizíciou a teda sú na nich zákazníci zvyknutí, odbornosť a kvalita merania je však na subjektívne nižšej úrovni.

Tab. 15 Základné informácie o Očnej Optike FOKUS

| <b>FOKUS očná optika</b>    |                                                                                          |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Internetové stránky</b>  | <a href="https://fokusoptika.sk/">https://fokusoptika.sk/</a>                            |
| <b>Zamestnanci</b>          | Kaufland: 1 predavačka<br>TESCO: optik + optometrista<br>Námestie: 1 predavačka          |
| <b>Lokalita</b>             | Pobočka v rámci Kauflandu<br>Pobočka v rámci TESCO<br>Pobočka na námestí (malá predajňa) |
| <b>Parkovanie</b>           | Pri obchodoch, na námestí bez parkovania                                                 |
| <b>Viditeľnosť predajne</b> | Ľahko viditeľná, výrazná reklama                                                         |

|                                  |                                                                                                                      |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Otváracie hodiny</b>          | Kaufland: každý deň 8:00 – 20:00<br>TESCO: prac. dni 9:00 – 17:30<br>Námestie: PO-ŠT 8:00 – 16:30<br>PI 8:00 – 14:00 |
| <b>Optometria</b>                | Kaufland: externá spolupráca s lekárom<br>TESCO: áno<br>Námestie: externá spolupráca s lekárom                       |
| <b>Cena vyšetrenia očí</b>       | Možné zdarma                                                                                                         |
| <b>Veľkosť vystavenej ponuky</b> | Stredne veľká                                                                                                        |
| <b>Dodávatelia šošoviek</b>      | <b>Omega</b> , menej Kodak, Nikon a Rodenstock                                                                       |
| <b>Dodávatelia rámov</b>         | Lacnejšie značky Luxottica Group                                                                                     |
| <b>Cenový rozsah zákazky</b>     | Najmä rámy v kategórii 50 – 100 eur<br>Celkovo 75 – 500 eur<br>Primerná zákazka okolo 100-150 eur                    |
| <b>Sociálne siete</b>            | Facebook a Instagram                                                                                                 |
| <b>Odlíšenie od konkurencie</b>  | Veľké zľavy, známa značka, zvyk, známe značky rámov, reklama v rádiu                                                 |
| <b>Cielenie na zákazníka</b>     | Na základe zvyku alebo dobrého dosahu reklamy, klient ktorý vyhľadáva akcie                                          |

(zdroj: vlastný)

Vstup potenciálnej ďalšej konkurencie pri počte optík v meste nie je veľmi pravdepodobný, ale samozrejme je potrebné s ním vždy počítať.

### 5.2.2 Substitúty

Možné substitúty pre očnú optiku boli spomínané už v analýze technologických faktorov v rámci PESTLE analýzy.

Hlavnými substitútmi sú:

- **Laserové operácie očí**
  - korigujú zrak permanentne a môžu prípadne úplne odstrániť potrebu nosenia okuliarov
  - výhodou je, že sa jedná väčšinou o dlhodobjšie riešenie a investíciu do zdravia

- nevýhodou je vyššia cena operácie a potenciálne komplikácie
- **Kontaktné šošovky**
  - kontaktné šošovky možno považovať za substitút klasických okuliarov
  - výhodou je popularita najmä u mladých ľudí z dôvodu „neviditeľnosti“ oproti klasickým okuliarom, nízka cena
  - nevýhodou je potrebné dodržiavanie hygieny, pre niekoho nepríjemnejšia aplikácia, riziko zanesenia infekcie a podráždenia očí
- **implantovateľné kontaktné šošovky**
  - fungujú ako permanentné riešenie a sú riešením u pacientov, pre ktorých nie je určená laserová operácia
  - nevýhodou je vyššia cena a možná nutnosť reoperácie
- **farmakologická korekcia zraku**
  - možné len v špecifických prípadoch (napr. atropínové kvapky)
  - nevýhodou je veľká variabilita výsledkov a úspešnosti liečby
- **Online optiky a merania pomocou telemedicíny**
  - Jedná sa o pre niektorých pacientov veľmi pohodlný substitút. Teleoptické merania už dnes poskytujú možnosť merania z pohodlia domova, aj keď sa nejedná o zabehnutú prax.
  - Výhodou je možnosť nižších cien produktov v eshopoch vzhľadom na často nižšie prevádzkové a vstupné náklady.
  - Nevýhodou je neosobný prístup, možnosť chýb a neodborného merania.
- **„smart“ zariadenia, AR (rozšírená realita), adaptívne šošovky, digitálna korekcia**
  - V budúcnosti môžu nahradiť tradičné riešenia zrakovej korekcie, limitáciou je zatiaľ vysoká cena, fakt že sa jedná o počiatočné štádia vývoja a pomalá adaptácia trhu. Lacnejším riešením môže byť v budúcnosti napr. digitálne korekcia zobrazovaného obsahu

adaptovaná na zrakové vady používateľa pomocou umelej inteligencie.

- **Prirodzené zrakové cvičenia**

- Vhodné je nezabúdať na prirodzené riešenie vo forme zrakových cvičení, nakoľko množstvo problémov so zrakom môže byť spôsobené práve únavou očí.
- Výhodou je nízka cena a neinvazívnosť, nevýhodou potreba vyhradenia dostatočného času.

- ďalšie ako špeciálne šošovky pre kontrolu krátkozrakosti a iné.

Potenciálne riziko, ktoré prinášajú substitúty, vždy závisí na cene daného riešenia, jeho efektívnosti a ľahkosti použitia. Najvýraznejšie je preto potrebné brať do úvahy zabehnuté riešenia ako sú laserové operácie očí a implantovateľné šošovky. Možno predpokladať, že adaptácia na modernejšie technológie bude v rámci SR pomalšia.

### 5.2.3 Odberatelia

Kupujúcimi v prípade očnej optiky sú odhliadnuc od ponuky slnečných okuliarov najmä ľudia so zrakovými problémami. Ich vyjednávacía sila v prípade optiky spočíva v existencii relatívne veľkého množstva optík či už v okolí alebo celkovo v rámci SR, aj keď kvalita ponúkaných služieb môže byť rôzna. Zákazníci však majú v dnešnej dobe väčšiu tendenciu porovnávať si ceny a pred kúpou okuliarov navštíviť viacero optík alebo porovnávať ceny a zľavy online.

Zákazníci optiky budú najmä ľudia v strednom a vyššom veku so zrakovými problémami požadujúci ľudský a odborný prístup. Nebude sa fokusovať na najlacnejší segment trhu, nakoľko takáto optika sa už v blízkosti nachádza. Príliš luxusné značky rámov však pravdepodobne pre ľudí s problémami nie sú často atraktívne, najmä preto že starší občania napríklad v dôchodkovom veku často disponujú menšími finančnými prostriedkami a preto ani high-end klientela nebude hlavnou cieľovou skupinou, aj keď nebude úplne vynechaná, vzhľadom na dobrú maržovosť pri takýchto produktoch. Moderným nastavením odbornosti prístupu však môže taktiež prilákať aj mladšiu klientelu.

Deti nie sú v prípade optík výrazným zdrojom príjmu, vzhľadom na výrazne nižšiu cenu rámov (približne tretinová cena oproti dospelým). V tomto smere je v meste mierny

nedostatok konkurencie a teda sústredenie sa aj na detského zákazníka by mohlo čiastočne vyplňať túto dieru na trhu, zvolená lokalita blízko nemocnice však tejto klientele natoľko nenahráva, nakoľko najčastejšími návštevníkmi nemocnice sú práve starší občania. Jedinou výhodou cielenia ponuky na deti, by mohol byť fakt, že nakoľko sa im zrak ešte len vyvíja a často sa im na základe kontrol u očných lekárov môžu meniť dioptrie, tak potrebujú často okuliarové sklá obmieňať. Zvolená lokalita v blízkosti nemocnice však výrazne nahráva prilákaniu pacientov z nemocnice, ktorým operácia nemôže odstrániť zrakovú vadu úplne, prípadne z dôvodu neúspešnej operácie musia naďalej nosiť pomôcky pre korekciu zraku a teda práve táto skupina ľudí by mala byť hlavnou cieľovou skupinou optiky.

#### 5.2.4 Dodávatelia

Voľba správneho dodávateľa, kvalita jeho produktov a podmienky môžu byť pre optiku kľúčové. Na svetovom trhu dnes dochádza k výraznému zlučovaniu spoločností do rôznych holdingov a pod. a teda vlastne konečný počet možných dodávateľov skôr klesá ako stúpa (napriek možným novým dodávateľom). Mnoho výrobcov dnes ponúka svoje produkty pod rôznymi známymi, či menej známymi značkami.

V prípade viacerých konkurenčných ponúk od dodávateľov sa optika zvyčajne dostáva do výhody. Možnosť ako predchádzať nevýhode vyplývajúcej z menšieho množstva vhodných dodávateľov kvalitných produktov je napríklad aj vyjednanie špecifického kontraktu, podmienok alebo pravidelných odberov.

##### Dodávatelia šošoviek

Najčastejšími dodávateľmi okuliarových šošoviek v SR sú spoločnosti Essilor, Zeiss, Hoya a Nikon. Menej často optiky využívajú sklá od spoločností Leica a Rodenstock. V lacnejšej kategórii šošoviek je veľmi populárna značka Omega. Niektoré optiky spolupracujú so slovenskou značkou Danae Vision. Jedná sa o českú značku, ktorá momentálne už ale tiež patrí spoločnosti Essilor. Väčšina optík spolupracuje s viacerými značkami súčasne.

V dnešnej dobe je štandardom, že každý výrobca okuliarových šošoviek ponúka kompletne portfólio šošoviek, vrátane špeciálit ako:

- Multifokálne (a bifokálne) šošovky – v rôznej úrovni šírky hlavného viditeľného poľa,

- Tórické šošovky – na korekciu astigmatizmu,
- Asférické šošovky,
- Stenčené šošovky,
- Úľavové šošovky,
- Tvrdené sklá, antistatické a oleofóbne povrchové úpravy,
- Antireflexné a polarizačné úpravy, úpravy vhodné pre šoférov,
- Povrchové úpravy pre blokovanie škodlivého modrého žiarenia
- a iné.

Tab. 16 Prehľad výrobcov okuliarových šošoviek

| Značka             | Krajina pôvodu | Cenová kategória (nákup najčastejšie) | Pozícia na trhu, výhoda                                                                                      |
|--------------------|----------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Essilor</b>     | Francúzsko     | 3 – 250 eur                           | Líder na trhu, najväčší výrobca, najširšie portfólio                                                         |
| <b>Zeiss</b>       | Nemecko        | 5 – 250 eur                           | Nemecká kvalita, perfektné povrchové úpravy na šoférovanie, prijateľné ceny v rámci najkvalitnejších značiek |
| <b>Hoya</b>        | Japonsko       | 5 – 150 eur                           | Japonská značka strednej triedy                                                                              |
| <b>Nikon</b>       | Japonsko       | 5 – 200 eur                           | Japonská značka strednej triedy, vysoká povrchová odolnosť už základných skiel                               |
| <b>Leica</b>       | Nemecko        | 10 – 300 eur                          | Luxusná značka                                                                                               |
| <b>Rodenstock</b>  | Nemecko        | 15 – 275 eur                          | High-end značka, široké možnosti individuálnych konfigurácií, väčšinou vyššie ceny za porovnateľný produkt   |
| <b>Omega Optix</b> | ČR             | 2 – 150 eur                           | Dobrý pomer ceny a kvality, orientácia na menej solventnú klientelu                                          |

(zdroj: vlastný)

V tabuľke sa nachádza prehľad vybraných výrobcov okuliarových šošoviek. Hlavným kritériom na výber správneho dodávateľa skiel by mala byť kvalita, rýchlosť dodávok a ponúknuté podmienky. Na základe týchto kritérií budeme pracovať výhradne so značkou **Essilor**.

Jedným z hlavných dôvodov výberu značky jedného z najväčších svetových výrobcov **Essilor** (okrem prepojenia s dodávateľom rámov) sú výhodne ekonomicky nastavené podmienky, ktoré nepodmieňujú výhradnosť spolupráce zmluvne, ale nabádajú k takejto spolupráci na základe objemových zliav. Výhody, ktoré tento dodávateľ poskytuje, zahŕňajú:

- v prípade dodržiavania splatnosti faktúr a podmienok zľava 2% z obratu;
- v prípade korektného využívania online formulára zľava 1%;
- možnosť bezproblémového vrátenia v prípade chybnéj objednávky;
- možnosť tzv. „komisného“ predaja (nie je potrebné držať všetky druhy skiel skladoom);
- kategórie zliav formou dobropisu na základe obrátov:
  - 25 % pri mesačnom obrate 3-7 tisíc eur,
  - 30 % pri mesačnom obrate 7-10 tisíc eur,
  - 35 % pri mesačnom obrate nad 10 tisíc eur.

### **Dodávateľa rámov**

Najčastejším dodávateľom rámov je talianska spoločnosť **Luxottica Group**, so sídlom v Miláne, ktorá dnes zastrešuje mnoho známych značiek ako Ray-Ban, Oakley, Vogue, Oliver Peoples, Armani, Gucci, Prada a ďalšie. Portfólio spoločnosti je veľmi široké s cenovým rozsahom rámov najčastejšie v kategórii 50-250 eur, výnimočnejšie do 500 eur. Spoločnosť dodáva taktiež náhradné diely k rámom.

Nákupy rámov je možné riešiť individuálne, avšak pri odbere väčších množstiev je možné dostať výhodnejšiu ponuku. Napr. spoločnosť Luxottica rieši nákupy rámov prostredníctvom online formulárov pre registrovaných partnerov, čo je veľmi praktické. Taktiež často poskytujú akcie pod názvom „Luxottica Days“, kedy je možné nakúpiť rámy vo väčšom množstve vo výraznejších zľavách. Filozofia predaja zároveň

inkorporuje spôsob „odomykania“ možnosti nákupu vyšších tried značiek rámov v obmedzených množstvách až po nákupe základných odberov „štartovacích“ značiek.

Vzhľadom na fakt, že spoločnosť Luxottica je v dobe písania práce divíziou spoločnosti Essilor, kombinácie spolupráce s týmito dvoma spoločnosťami paralelne je zvyhodňovaná.

Ďalšími častými dodávateľmi sú:

- **Safillo** - patria napríklad značky Tommy Hilfiger a Polaroid – vhodná spolupráca najmä v prípade slnečných okuliarov Polaroid, stredne nižšia cenová kategória (často do 50 eur), v prípade iných značiek dodávateľ a max. Do 150 eur.
- **Okula** – český výrobca rámov s dlhou históriou, lacné rámy do 20 eur.
- **Morel** – francúzska populárna značka módnych okuliarov, cenová kategória rámov najčastejšie 100-250 eur.

Z ďalších značiek je možné spomenúť napr. dodávateľov Finest Group, Rodomark a ďalších, prípadne lacného dodávateľa **Mr. Gain** s cenami rámov 10-50 eur, kde je možné ľahko percentuálne navyšovať maržovosť. Výhodou spoločnosti **Rodomark** je sídlo distribútora priamo v SR, venujú sa kategórii okuliarových rámov a slnečných okuliarov najčastejšie v rozsahu 50-100 eur.

V tejto časti práce sa nebudeme podrobnejšie zaoberať rôznymi high-end značkami rámov, dizajnerskými kúskami a „custom“ ručne vyrábanými rámami vysokých cenových kategórií (Lindberg a pod.), s cenovkami často v kategórii nad 500 eur.

### **Ostatní dodávatelia**

Náhradné diely bude dodávať okrem originálnych výrobcov aj nemecká spoločnosť B&S - Breitfield & Schliekert.

Okrem výberu dodávateľov skiel a rámov bude dôležité taktiež zvoliť správnych dodávateľov na technické vybavenie optiky, čo bude podrobnejšie rozpracované v samotnom podnikateľskom pláne. V rámci tejto techniky sú častné napr. značky Zeiss, Rodenstock, Nidek, Topcon, Essilor ale stále väčšej popularite sa kvôli priaznivej cene tešia aj rôzne čínske značky. Nevýhodou neznačkových prístrojov je menšia dostupnosť servisu a náhradných dielov v prípade potreby, výhodou môže byť nižšia obstaráviacia cena.

Kontaktné šošovky je možné dodávať od rôznych firiem, napr. Cooper Vision, Alcon, Miru, Acuvue a iných. Nejedná sa o portfólio s výrazným finančným prínosom pre kamennú predajňu očnej optiky a teda voľba dodávateľa v tomto prípade má nižšiu dôležitosť. Vybraný výrobca **Cooper Vision** je zvolený najmä na základe dobrých konkurenčných referencií a dostupnosti širokého portfólia – tórických a multifokálnych kontaktných šošoviek, rôznych modelových rád a výroby na mieru.

### 5.3 Analýza mikroprostredia

Za účelom analýzy vnútorného prostredia firmy bola zvolená štandardná SWOT analýza:

Tab. 17 SWOT analýza

| Silné stránky = S                                                                                                                                                                                   | Slabé stránky = W                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionálne vyškolený personál</li> <li>• Ľudský a individuálny prístup</li> <li>• Kvalitné technické vybavenie</li> <li>• Strategická poloha</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vysoká počiatočná investícia</li> <li>• Obmedzená rozpoznateľnosť novej značky</li> <li>• Závislosť na dodávateľoch</li> </ul>                                                                                                         |
| Príležitosti = O                                                                                                                                                                                    | Hrozby = T                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Moderné módné trendy a ich nasledovanie</li> <li>• Predaj rámov z ekologických materiálov</li> <li>• Nekvalitne operovaní pacienti</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• hrozba ekonomickej recesie</li> <li>• technologický pokrok v online priestore</li> <li>• ekonomicky silnejšia konkurencia</li> <li>• dohody konkurenčných optík s lekármi a klinikami</li> <li>• pokrok laserovej operatívy</li> </ul> |

(zdroj: vlastný)

#### Silné stránky

Očná optika by si mala zakladať na profesionálne vyškolenom personále (vyštudovaný optik a optometrista), ľudskom a individuálnom prístupe, prípadne ponuke nadštandardných služieb v podobe podrobných meraní zraku na kvalitnom technickom vybavení, alebo edukácii o zrakových cvičeniach. Zvolená strategická poloha v poliklinike v blízkosti mestskej nemocnice bude taktiež veľmi výhodná.

#### Slabé stránky

Slabou stránkou novozaloženej optiky môže byť nižšia rozpoznateľnosť značky v úvode po založení, výrazná závislosť každej očnej optiky na dodávateľoch

okuliarových šošoviek a rámov a menší prevádzkový rozpočet v dôsledku vysokej počiatkovej investície na založenie a vybavenie.

### **Príležitosti**

Veľkou príležitosťou, na ktorú sa bude optika orientovať, sú často nekvalitne operovaní pacienti, ktorí potrebujú miernu korekciu zraku aj napriek absolvovanej operácii (napr. katarakty).

Taktiež netreba zabúdať na nasledovanie módnych trendov a prípadnú dostupnosť limitovaných edícií rámov alebo slnečných okuliarov súvisiacich s influencerami, športovcami a známymi osobnosťami. Jedným z takýchto trendov je aj ponúkanie rámov z ekologických materiálov (drevo, kork, biodegradovateľné acetáty).

### **Hrozby**

Globálnou hrozbou je ekonomická kríza alebo recesia, ktorá by výrazne zasiahla predaje. Taktiež príchod ekonomicky silnej konkurencie, napríklad napojenej na kliniku alebo známej značky, resp. siete s výrazne silnejším ekonomickým pozadím a investormi. Technologický pokrok v oblasti telemedicíny a teleoptických meraní by mohol narušiť predaje v klasických kamenných predajniach optík a taktiež online predaj prostredníctvom internetových obchodov ich už dnes výrazne ohrozuje. Dohody optikov s očnými lekármi sú častým fenoménom, kedy lekári priamo posielajú pacientov do konkrétnej optiky. Táto praktika nie je sama o sebe protiprávna, avšak je riziková. Ďalší technologický pokrok v prípade laserových operácií očí by mohol taktiež znamenať menší dopyt po službách očných optík.

## **5.4 Zhrnutie analýz podnikateľského prostredia**

**Analýza makroprostredia** bola realizovaná pomocou analýzy PESTLE, ktorý skúma vplyv šiestich hlavných faktorov na podnikateľské prostredie:

- **Politické a legislatívne faktory** – Podnikanie v oblasti očnej optiky je regulované viacerými zákonmi. Okrem regulácií podnikania sú dôležité aj normy na zdravotnú bezpečnosť, ochranu spotrebiteľa a označovanie výrobkov. Dôležité je sledovať zmeny v legislatíve týkajúcej sa zdravotníckych pomôcok a ich úhrady poisťovňami.
- **Ekonomické faktory** – Výrazné výkyvy inflácie v rokoch 2022–2023 spomalili kúpnu silu obyvateľstva, aktuálne sa ceny stabilizujú. Rovnako sa

očakáva nárast miezd, čo je pozitívne pre dopyt. Trend stabilizácie cien a rast miezd je pre podnik pozitívny.

- **Sociálne faktory** – Starnutie populácie, rastúci výskyt porúch zraku a dlhodobé vystavenie očí digitálnym obrazovkám vytvárajú stabilný dopyt po službách očnej optiky. Externé prostredie je relatívne priaznivé hlavne vďaka demografickým trendom.
- **Technologické faktory** – Rozvoj technológií prináša nové možnosti v meraní zraku a výrobe šošoviek. Zároveň však stúpa konkurencia zo strany online predaja a telemedicíny. Podnikateľ tak musí byť flexibilný a adaptabilný na nové technologické trendy a meniace sa podmienky.
- **Environmentálne faktory** – Znečistenie ovzdušia, klimatické zmeny a dlhodobé vystavovanie očí modrému svetlu vplyvajú na zhoršovanie zraku, čo môže prispieť k vyššiemu dopytu po optických produktoch.

**Analýza mezoprostredia** bola vykonaná na základe Porterovho modelu. Vstup nových konkurentov je menej pravdepodobný. Aktuálne v meste Poprad pôsobí 9 značiek očných optík so 14 pobočkami. Mnohé sú súčasťou väčších sietí a majú etablované postavenie. Konkurencia je silná, no nie rovnomerne rozložená – niektoré lokality, ako napr. blízkosť nemocnice, sú menej pokryté. Kvalita poskytovaných služieb sa líši, najmä v oblasti optometrie a prístupu k zákazníkovi.

Za hlavné substitúty možno v dnešnej dobe považovať laserové operácie očí, ktoré môžu dočasne znížiť potrebu okuliarov (ale nie sú vhodné pre všetkých a nie vždy odstránia problém natrvalo), prípadne nárast predaja online, ktorý je lacnejší, no často sprevádzaný nižšou úrovňou služieb.

Kľúčovým faktorom úspechu je taktiež voľba kvalitného a stabilného dodávateľa šošoviek a rámov.

Zákazníci majú veľkú vyjednávaciu silu, keďže si môžu vyberať medzi viacerými optikami a porovnávať ceny online. Cieľovou skupinou sú najmä starší ľudia so zrakovými problémami, pacienti po operácii a celkovo klienti oceňujúci odborný prístup.

**Mikroprostredie** bolo následne analyzované pomocou SWOT analýzy, ktorá identifikovala kľúčové silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby (podrobnejšie podkapitola 5.3).

## 6 PODNIKATELSKÝ PLÁN ZALOŽENIA OČNEJ OPTIKY

### 6.1 Titulná strana



Obr. 4 Logo spoločnosti

*(zdroj: návrh Hal Production s.r.o. – Reklama PE)*

|                       |                                                      |
|-----------------------|------------------------------------------------------|
| <b>Vypracoval:</b>    | Ing. Tomáš Turis, MBA                                |
| <b>Názov podniku:</b> | OptiPop s.r.o.                                       |
| <b>Sídlo:</b>         | Tatranské námestie 4914/8, 058 01 Poprad             |
| <b>Web:</b>           | <a href="http://www.optipop.sk">www.optipop.sk</a>   |
| <b>Telefón:</b>       | +421 904 260 057                                     |
| <b>E-mail:</b>        | <a href="mailto:info@optipop.sk">info@optipop.sk</a> |
| <b>Motto podniku:</b> | „Na zdravom zraku záleží.“                           |

### 6.2 Úvod a účel dokumentu

Tento dokument slúži ako podnikateľský plán očnej optiky v meste Poprad. Je určený pre samotného zakladateľa, ale aj prípadných investorov.

### 6.3 Zhrnutie

Tento dokument je podnikateľským plánom vytvoreným v prvom rade za účelom založenia očnej optiky v meste Poprad v Slovenskej republike. Očná optika OptiPop s.r.o. so sídlom v rámci Polikliniky Alexandra bude poskytovať prvotriedne služby v rámci

očnej optiky a optometrie v blízkosti nemocnice. Hlavným fokusom v rámci portfólia bude predaj korekčných okuliarov na predpis vrátane kvalitných rámov.

Cieľovým zákazníkom podniku je najmä klient v strednom a vyššom veku, vyhľadávajúci kvalitné služby a produkty za pomerne prijateľné ceny, s výrazným dôrazom na nedokonale zoperovaných pacientov z nemocnice v Poprade, napríklad po operácii katarakty, kedy nie je možné tzv. úplne vynulovať korekciu zraku použitím preskripčných vnútroočných implantovateľných šošoviek.

Z blízkej nemocnici často odchádzajú pacienti po operácii katarakty s trvajúcou potrebou nosenia dioptrických korekčných pomôcok. Práve na takýchto pacientov je dôležité sa výraznejšie zamerať. Je to z dôvodu, že zdravotné poisťovne hradia po takejto operácii iba monofokálnu šošovku, bez korekcie videnia v rôznych vzdialenostiach. Často teda je samotný zákal operovaný len s výsledkom odstránenia katarakty a nie korekcie videnia. Taktiež tórické šošovky nie sú hradené poisťovňou a teda ani implantované v nemocnici. Toto otvára priestor pre kvalitný biznis plán založený na poskytovaní doplnkovej starostlivosti o zrak týmto pacientom.

Očná optika bude riadená v zmysle presvedčenia, že zrak je najdôležitejším zmyslom a preto je potrebné k nemu adekvátne pristupovať. Cieľom je tiež finančná návratnosť počiatočnej investície v období maximálne 1 až 2 rokov od spustenia predaja.

Ďalšie ciele podniku v zmysle SMART (tesne po spustení prevádzky):

- Dosiahnuť predaj aspoň 100 okuliarov v prvom mesiaci plnej prevádzky.
- Získanie strategického partnerstva – vyjednanie partnerstva s lekármi v okolí (v neďalekej blízkosti sa nachádza očná ambulancia). Jednanie o partnerstve s lekármi z Nemocnice Poprad – získať dôveru aspoň 1 lekára v prvých mesiacoch existencie a dostávať pozitívne referencie.
- Budovanie povedomia o značke v online priestore – dnes sa už využívanie online platforiem nevzťahuje výlučne na mladšiu generáciu a napr. Google Reviews si kontroluje väčšina zákazníkov a je teda dôležité držať si hodnotenie nad 4 a pol hviezdičky. Ďalším cieľom vybudovať do pol roka od založenia blog o zraku v rámci príspevkov na sociálnych sieťach.

- Vybudovanie malej komunity – získať do štvrt' roka od spustenia plnej prevádzky aspoň 5 pravidelných účastníkov stretnutí o zdravom zraku, občasne aj s pomocou prednášok odborníkov.

Snaha o prínos do starostlivosti o zdravie s presahom mimo štandardnú očnú optiku bude teda zahŕňať informácie o zrakových cvičeniach, zrakovej hygiene a pravidelné komunitné stretnutia za účelom osvedy v oblasti starostlivosti o zdravý zrak. Za týmto účelom bude dôležité zamestnávať len špičkových odborníkov. Optika bude zároveň poskytovať nadštandardné doplnkové portfólio v rámci starostlivosti o zdravie očí (napr. hygienu a ochranu zraku pred modrým žiarením) a využívať moderné meracie vybavenie.

Predpoklady na rýchlu návratnosť investície sú vysoké. Na základe konzultácií s očnými optikami v meste je v rámci plánu vytvorený optimistickejší aj pesimistickejší odhad a v obidvoch variantoch je dodržaný predpoklad na splnenie stanovených cieľov, s výnimkou doby návratnosti investície, ktorá sa v prípade pesimistického scenára predlžuje.

## 6.4 Charakteristika podniku

### Misia podniku:

Byť k dispozícii ľuďom z regiónu so zrkovou vadou, prinášať kvalitnú a dostupnú starostlivosť o zrak so zameraním na osobný prístup, prevenciu a zlepšenie kvality života a dostupnosť kvalitných korekčných pomôcok za dostupnú cenu.

### Vízia podniku:

„Vytvoriť priestor, kde sa prevencia a zdravie zraku stanú prirodzenou súčasťou života ľudí a zároveň sa stať sa uznávaným poskytovateľom komplexnej starostlivosti o zrak v regióne, ktorý si zákazníci vyberajú pre profesionalitu, spoľahlivosť a ľudský prístup.“

Zvolenou právnou formou je spoločnosť s ručením obmedzeným. Optika je ale zároveň podľa živnostenského zákona viazanou živnosťou. Potrebné právne prerokvizity boli podrobne opísané v predchádzajúcich kapitolách, subjektívne najdôležitejším krokom je získanie povolenia od ŠÚKL. Prevádzka bude zároveň sídlom spoločnosti.

Časový harmonogram realizácie je podrobne popísaný v kapitole 7.2.

Predaj bude prebiehať v úvode existencie očnej optiky výhradne osobnou formou, jedná sa o tzv. kamennú predajňu. V online prostredí je možné objednanie na vyšetrenie zraku.

V ponuke budú okrem kvalitných okuliarových šošoviek popredného svetového výrobcu aj kvalitné rámy, slnečné okuliare aj doplnkové portfólio, ako napríklad:

- Okuliare na ochranu zraku pred modrým žiarením – vhodné pre ľudí pracujúcich veľa za počítačom aj bez zrakovej vady (bez preskripcie)
- Kvalitné utierky na optiku a prostriedky na starostlivosť o okuliare
- Hygienické utierky zabráňujúce infekciám oka (napr. *Demodex*<sup>3</sup>)

Na kontaktné šošovky sa optika nebude výrazne zameriavať, budú však v ponuke.

K dispozícii bude základné alebo podrobné meranie zraku. Základné meranie zraku bude prebiehať štandardne a jeho cieľom bude štandardné určenie parametrov korekčnej pomôcky – sférickej a cylindrickej dioptrie. V prípade podrobného merania zraku bude orientačne vyhodnotený aj stav očného pozadia, prípadne správanie zrakového aparátu v rôznych svetelných podmienkach (šere a pod.) a rôzne aberácie oka. Na pokročilej centrovacej veži bude možné presné užívateľsky prispôsobené centrovanie najmä pre multifokálne šošovky.

## 6.5 Analýza podnikateľského prostredia

Analýze podnikateľského prostredia sa podrobne venuje samostatná kapitola č. 5, vrátane zhrnutia analýz.

## 6.6 Personálne zabezpečenie

V očnej optike budú potrební minimálne dvaja zamestnanci, a to očný optik a optometrista. Na tieto pozície budú prebiehať jednania s vyštudovanými odborníkmi už v prípravnej fáze projektu, pričom bude vhodné na inzerciu využiť aj portály ako Profesia, prípadne sociálnu sieť LinkedIn.

Hlavnými činnosťami optometristu bude vyšetrenie a meranie zraku, okrem toho však aj prednášky v rámci komunity pre záujemcov o nadštandardné služby, osвета a vzdelávanie klientov. Optometrista by mal mať ideálne minimálne 5 rokov praxe a

---

<sup>3</sup> Demodex – kožný parazit, najčastejšie parazitujúci na folikuloch očných rias

vzdelanie v obore optometria s dosiahnutím bakalárskeho vzdelania, prípadne titulom dipl. opto.

Hlavnou činnosťou optika bude predaj okuliarov (vrátane potrebných doplnkových meraní a poradenstve pri výbere), predaj doplnkového portfólia a administratívna činnosť s tým spojená. Vedľajšími činnosťami budú úpravy korekčných pomôcok a udržiavanie čistoty prevádzky. Optik môže oplývať aj kratšou praxou (1-2 roky) a ukončené by mal mať minimálne vzdelanie v obore očná optika s maturitným vysvedčením.

Samotný majiteľ podniku sa bude venovať najmä marketingovým aktivitám a jednaniu s dodávateľmi, prípadne krízovému manažmentu v prípade potreby.

## **6.7 Popis pracoviska**

### **6.7.1 Lokalita**

Zvolená bola lokalita v Poliklinike Alexandra v blízkosti Nemocnice Poprad zo strategických dôvodov. Blízkosť nemocnice a dobrá viditeľnosť predajne môže zabezpečiť náhodných klientov, ktorí nemali cielene vybranú optiku, ktorú chcú navštíviť. Výber umiestnenia súvisí s celkovým biznis plánom. Typickým zákazníkom optiky by mal byť nedokonale zoperovaný pacient z blízkej nemocnice. Zároveň sa v okolí nachádzajú len menšie optiky s jednoduchším vybavením a slabším výberom produktov, no najmä s nedostatočnou viditeľnosťou z ulice a zastaralou reklamou.

Výhodou umiestnenia v poliklinike je okrem iného aj existencia zdieľaných hygienických zariadení dostupných pre personál aj klientov. V minulosti sa tu nachádzalo odberové miesto vzoriek (počas pandémie Covid-19) a teda aj nájom je po opadnutí tejto potreby priaznivý. Taktiež bezbariérový prístup je v priestoroch polikliniky samozrejmosťou.

Ďalšou výhodou je blízkosť dostatočne veľkého parkoviska bez potreby vlastných parkovacích miest, kde je možné parkovať po zaslaní SMS. Na základe zbierania spätnej väzby od zákazníkov v úvodnom roku fungovania by bolo možné ešte prehodnotiť rezervovanie jedného až dvoch parkovacích miest dlhodobo.

Lokalita je ľahko dostupná aj mestskou hromadnou dopravou, v blízkosti sa nachádza zastávka MHD Nemocnica, kde premáva viacero liniek.



Obr. 5 Budova polikliniky

(zdroj: Mapy Google)



Obr. 6 Lokalita

(zdroj: Mapy Google)

### 6.7.2 Plán pracoviska

Optika bude umiestnená na prízemí polikliniky blízko vchodu do budovy a bude dosť výrazne na očiach potenciálnych klientov. Nie je teda problém s využitím týchto priestorov na dané účely. V rámci prevádzky sú navrhnuté priestory pre samotnú predajňu, optometriu, sklad s dielňou. Sociálne zariadenia sa nachádzajú na chodbe prízemí v jej blízkosti.

Celková plocha prevádzky je približne 76,5 m<sup>2</sup>. Predajňa je cez deň osvetlená aj prirodzeným svetlom, samotná optometria bude osvetlená umelo, čo však umožňuje maximálnu kontrolu nad mierou osvetlenia pri meraní zraku.

V rámci predajne je umiestnené sedenie pre čakajúcich klientov. Poloha pultíku, za ktorým sa nachádza optik bola zvolená strategicky, tak aby mal stále prehľad o dianí v prevádzke a mohol tak pružne reagovať na potreby zákazníkov. Výklady s rámkami sú umiestnené po dvoch stenách. V rámci nadštandardného technického vybavenia sa v predajni bude nachádzať centrovacia veža.

Miestnosť pre optometriu v rámci SR nespadá špecifickým požiadavkám a predpisom, v rámci udržania istej odbornej úrovne však bola kladená snaha na dosiahnutie takmer optimálnej vzdialenosti optotypu od vyšetrovacieho kresla (jednotky). Nachádza sa tu taktiež pokročilý multifunkčný autorefraktometer a ďalšie potrebné vybavenie. V tejto miestnosti je po ruke taktiež umývadlo s drezom.

Dielňa a sklad sú oddelené stavebnou priečkou od priestorov predajne, v samotnej dielni sa nachádza nahrievací fén na rámy, ultrazvuková čistička a sterilizátor náradia. (Nachádza sa tu aj brus, ktorý ale zatiaľ nebude využívaný a je možné ho tým pádom uskladniť v úvode v skladových priestoroch.) Samotný názorný plán sa nachádza v prílohe.

### 6.7.3 Technické vybavenie

V rámci technického vybavenia optiky je ako nutné minimum potrebné splniť prerekvizity stanovené ŠÚKL.

#### Prístrojové vybavenie optiky:

- Digitálny fokometer Essilor s meraním PD, model ALM 800 – reálne sa bude nachádzať v priestoroch optometrie, zaujímavosťou oproti konkurenčným modelom je meranie priepustnosti modrého svetla;

- Digitálny pupilometer Canton;
- Zariadenie na nahrievanie okuliarov Canton;
- Ultrazvuková čistička Canton CT 5716.

Samozrejmosťou je taktiež vrtačka a montážna sada náradia.

Samotným okuliarovým brusom v skutočnosti väčšina optík v krajine trvale nedisponuje a realisticky je jeho prítomnosť potrebná len kvôli legálnym požiadavkám. Vzhľadom na vysokú cenu kvalitného brusu ho nie je vhodné v začínajúcej optike zaobstarávať trvale, nakoľko dnes je bežnou praxou nechať zabrusovať šošovky u výrobcu na základe zaslaných dát v cene samotných šošoviek.

Nadštandardne sa bude v optike nachádzať najmodernejšia centrovací veža **VisiOffice X** s tabletom, ktorá umožňuje presnejšie centrovanie okuliarových šošoviek na základe potrieb a zvykov zákazníka. Táto veža už využíva aj základné AI algoritmy napr. na detekciu tváre zákazníka a vyznačuje sa vysokou presnosťou merania.

#### **Prístrojové vybavenie optometrie:**

- Pokročilý multifunkčný merací prístroj vrátane refraktometrie Tomey MR-6000 (vrátane tonometrie, vyhodnotenia suchého oka, pachymetrie a topografie rohovky) – vid'. Príloha II
- Vyšetrovací jednotka Essilor rady OST
- Štrbinová lampa Essilor SL300
- Foropter NIDEK RT-3100
- Digitálny optotyp Essilor 19“

#### **6.7.4 Prevádzkový poriadok**

Pre spustenie optiky bude taktiež nutné vypracovať prevádzkový poriadok, túto činnosť je však možné v rámci užšej spolupráce outsourcovať agentúre, ktorá sa zaoberá BOZP. Výhodou sú znížené požiadavky na hygienu, nakoľko očná optika nebude poskytovať aplikáciu kontaktných šošoviek priamo pacientom, na čo postačuje podľa platnej legislatívy čestné vyhlásenie. Cena vytvorenia takéhoto prevádzkového poriadku na mieru sa pohybuje v rozhraní 80 – 200 eur v závislosti od rozsahu a zvolenej spoločnosti.

## 6.8 Marketingový plán

### 6.8.1 Názov

Názov optiky bol vyberaný na základe spojenia slov „Optika“ a „Poprad“, zároveň však môže v skrátenej forme „OptiPop“ evokovať smerovanie k popularite, populárnej kultúre. Spoločnosť s podobným názvom sa v lokalite nenachádza. Voľba vhodného a zapamätateľného názvu je jedným z kľúčových faktorov v podnikaní v akejkoľvek oblasti.

### 6.8.2 Otváracia doba

Otváracia doba musí reflektovať na jednosmernú prevádzku a vychádzať zo zákonníka práce, kedy nemôže byť prekročená 8 hodinová pracovná denná doba. Pre ľudí, ktorí majú problém vyzdvihnúť si objednávku cez pracovný týždeň, bude možné si cez víkend vyzdvihnúť ju po predchádzajúcej dohode priamo od majiteľa prevádzky.

Vzhľadom na výrazné zameranie v rámci klientely na pacientov z príľahlej nemocnice bola zvolená aj otváracia doba očnej optiky. Nie je veľký predpoklad, že by boli títo pacienti vybavení hneď v skorých ranných hodinách. Zároveň predĺženie otváracie doby smerom k večerným hodinám umožňuje ďalším zákazníkom stihnúť navštíviť prevádzku po svojej vlastnej pracovnej dobe.

Tab. 18 Otváracia doba

| Otváracia doba očnej optiky OptiPop |                            |
|-------------------------------------|----------------------------|
| Pondelok                            | 9:00 – 17:30               |
| Utorok                              | 9:00 – 17:30               |
| Streda                              | 9:00 – 17:30               |
| Štvrtok                             | 9:00 – 17:30               |
| Piatok                              | 9:00 – 17:30               |
| Sobota                              | vyzdvihnutie na objednávku |

(zdroj: vlastný)

### 6.8.3 Propagačné materiály

V rámci propagácie sme zvolili viacero reklamných kanálov.

Napriek modernej dobe, vizitky sú takmer nutnosťou. Ich tvorba prebehla svojpomocne, náklad na tlač netvorí významnú sumu.



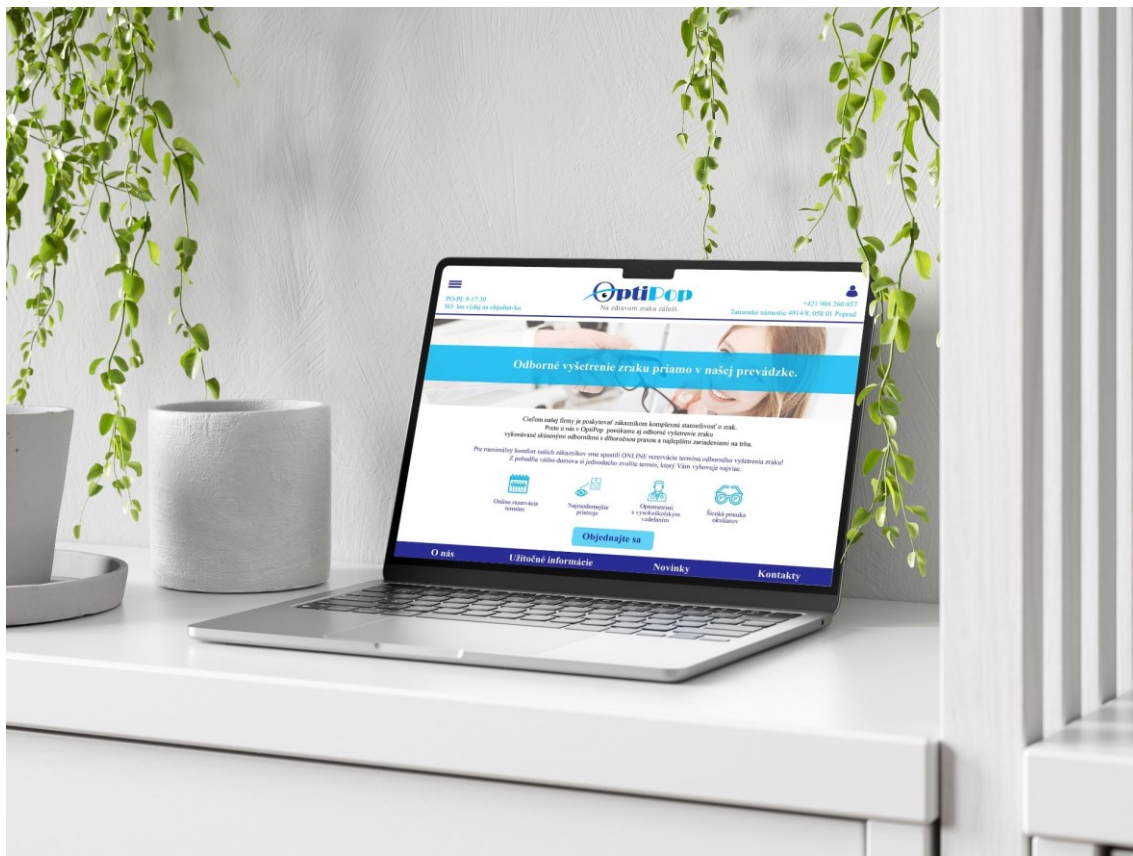
Obr. 7 Náhl'ad grafického návrhu vizitiek

*(zdroj: vlastný)*

V dnešnej dobe je nutné myslieť aj na kvalitné webové stránky. Návrh a správu webových stránok vrátane rezervačného systému je vhodné zveriť profesionálnej firme.

Cieľom nie je v úvode prevádzkovať eshop, iba zaujať zákazníka a umožniť mu praktickú možnosť rezervácie termínu vyšetrenia u optometristu cez rezervačný systém s prehľadným kalendárom, kedy mu príde aj upozornenie na mail na jeho termín. Za deň bude možné poskytnúť maximálne 16 takýchto termínov v trvaní 30 min., v prípade nadštandardného vyšetrenia trvajúceho hodinu sa tento počet termínov denne znižuje, dôležitá je však najmä kvalita merania a pocit zákazníka z toho, ako sa mu optometrista venoval.

Pre prípadné potreby rozšírenia webu o eshop je vhodné rátať s finančnou rezervou na jeho vytvorenie a úvodnú správu.



Obr. 8 Náhľad grafického návrhu webových stránok očnej optiky

(zdroj: návrh Hal Production s.r.o. – Reklama PE)

Ďalšie propagačné materiály ako malý mestský reklamný banner, tzv. „áčko“, ktoré je možné umiestniť napríklad na zastávkach MHD sa nachádzajú v prílohách. Návrh takéhoto materiálu tvorí náklad 50 eur, tlač ďalších 50 eur, cena mesačného prenájmu „vylepovacieho“ priestoru je 100 eur mesačne, celkový náklad na jeden takýto banner mimo návrhu je teda . V prvom roku by sme zvolili umiestnenie 3 ks takýchto bannerov v rámci mesta.

V rámci lokálnych periodík bude využitá reklamná stránka o veľkosti A5 v mesačníku Poprad, výhradne pri otvorení prevádzky.

Personál bude nosiť v práci pre vyvolanie pocitu profesionality u klienta firemné tričká s logom prevádzky. Návrh takéhoto trička je zahrnutý v nákladoch na ich výrobu, pre začiatok bude postačovať 10 ks. Takýto počet by mal postačovať pre oboch zamestnancov.

Taktiež je dôležité nezabudnúť na sociálne siete, konkrétne Facebook a Instagram, kde bude mať optika vytvorené profily. Spravovať ich bude v úvode sám majiteľ

prevádzky. Na základe rozhodnutia majiteľa nie je nutné investovať do reklamy na sociálnych sieťach, vzhľadom na cieľovú skupinu zákazníkov. Ako omnoho vhodnejšie by sa javilo investovať do reklamy Google. Je totiž potrebné stále rátať s tým, že starším ľuďom so zhoršeným videním môžu pomáhať s vyhľadávaním najmä mladší rodinní príslušníci. Žiadna z optík v meste v dobe tvorby plánu nemá sponzorovanú reklamu vo vyhľadávaní a teda by tento krok poskytoval značnú výhodu. Do takejto reklamy by mala byť postačujúca investícia približne 30 eur mesačne, teda asi 360 eur ročne.

V rámci fyzických propagačných materiálov budú vytvorené ešte reklamné letáky, ktoré sa budú nachádzať na stolíku priamo v predajni. Pre začiatok by malo postačovať 500 ks takýchto letákov.

Vonkajšia viditeľnosť predajne bude dosiahnutá reklamným bannerom, resp. logom spoločnosti umiestneným z vonkajšej strany budovy. Samozrejme je nutné nezabudnúť aj na polepy na dverách predajne, oknách a v interiéri. Zhrnutie marketingových nákladov sa nachádza v samostatnej tabuľke č.33 v časti venujúcej sa výdajom.

Ďalšou zaujímavosťou na odlišenie sa od konkurencie budú darčkové predmety ako optické utierky a obaly na okuliare s logom optiky. Takéto každodenne využiteľné predmety výrazne zvyšujú zapamätateľnosť značky. V úvode by bolo vyrobené 1000 ks optických utierok a 1000 ks obalov na okuliare, ďalej podľa potreby.

Merítkom úspešnosti propagácie a teda aj samotného marketingového plánu budú v prvom rade dosiahnuté obraty.

#### **6.8.4 Akcie a komunita**

Snahu odlíšiť sa od konkurencie podčiarkuje možnosť byť súčasťou komunity. Táto komunita sa bude venovať osвете v zmysle zrakových cvičení. Tieto zrakové cvičenia budú v skrátanom režime prezentované pacientom už počas účasti na termíne za účelom merania zraku (podrobnejšie pri dlhšom sedení), avšak v spolupráci s optometristom budú po dohode 2x mesačne po otváracích hodinách organizované (v prípade naplnenia) sedenia za účelom výuky takýchto zrakových cvičení, kde bude možné venovať sa im podrobnejšie. Termíny na takéto cvičenia budú otvárané vždy len pre 5 ľudí, účasť bude spoplatnená sumou 10 eur a príjem z týchto poplatkov bude predstavovať motivačnú odmenu pre optometristu, ktorý ich bude viesť.

Súčasťou výhod pre zákazníkov bude vernostný klub. Zákazníci, ktorí budú členmi tohoto klubu nebudú však dostávať typicky zavádzajúce zľavy, ale výhody vo forme nadštandardných služieb. Členom klubu sa môže stať každý po zakúpení minimálne 2 ks okuliarov v optike. Nadštandardné služby pre členov budú zahŕňať napríklad neštandardné služby ako:

- profesionálne bezplatné detailné čistenie okuliarov 1x mesačne,
- malé úpravy okuliarov, drobné opravy rámov a pod. bezplatne,
- možnosť účasti na výnimočných vzdelávacích akciách bezplatne (napr. prednášky hostí, lekárov o zraku, zrakovej hygiene, návykoch a pod.)

Ďalšou marketingovou zaujímavosťou budú kampane viazané na rôzne obdobia v roku:

Tab. 19 Marketingové kampane v prvom roku prevádzky

| Obdobie          | Názov                             | Cieľ / zmysel                                                              |
|------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| 1. – 4. mesiac   | „OptiPop – nová optika v Poprade“ | Prilákanie zákazníkov, oboznámenie s kvalitou produktov a služieb.         |
| 5. – 7. mesiac   | „Chráňte sa pred slnkom“          | Osveta v ochrane proti UV žiareniu, zľavy na slnečné okuliare.             |
| 9. – 10. mesiac  | „Naspäť do lavíc“                 | Merania zraku u detí úplne zdarma (nepodmienené nákupom okuliarov).        |
| 10. – 12. mesiac | „Stop suchým očiam“               | Osveta o zrakovej hygiene a starostlivosti o zrak najmä v chladnom období. |

(zdroj: vlastný)

Vzdelávacie akcie budú organizované nepravidelne, nezávisle od marketingových kampaní. Bude sa rátať min. s 5 takýmito akciami v priebehu roka (a 2 reklamnými), pričom na ne bude vždy vyhradený rozpočet na odmenu pre spíkrov, občerstvenie a pod. Možné vhodné témy vzdelávacích akcií sú napr.:

- katarakta – od diagnostiky po kompenzáciu zrakovej chyby (prednáška lekára);
- moderné technológie v meraní zraku – očakávania zákazníka, využitie AI (zabezpečí optometrista);

- ekologické a etické trendy v očnej optike – využitie ekologických materiálov, ponuka obrúb z takýchto materiálov (využitie na reklamu v spolupráci s dodávateľom);
- možné povrchové úpravy okuliarov zlepšujúce ich každodenné používanie (prezentácia portfólia Essilor dodávateľom);
- modré svetlo a únava očí – čo je mýtus a čo pravda o tzv. „Blue light“ vyžarovanom digitálnym zariadeniami (zabezpečí optometrista);
- správna starostlivosť o okuliare – čistenie ultrazvukom, použitie vhodných prostriedkov, správne skladovanie (zabezpečí optik);
- zmeny zraku v zrelom veku – degenerácia makuly, presbyopia a iné (prednáška lekára);
- ďalšie podľa návrhov a spätnej väzby.

Celkovo teda bude skôr zvolený marketing postavený na kvalite služieb a poskytovaní nadštandardných informácií, ako na typických zľavách.

### 6.8.5 Distribúcia produktu

Klient bude celý čas návštevy prevádzkaný optikom s profesionálnym prístupom. Cieľom je predaj zrakovej korekčnej pomôcky alebo doplnkového portfólia konečnému zákazníkovi. Meranie zraku bude vykonávať vysokoškolsky vzdelaný optometrista – tu môže byť doručovaným „produktom“ aj informácia o stave zraku alebo starostlivosti o zrak.

V prípade dioptrických okuliarov, čiže nosného produktu portfólia optiky, optik prejde so zákazníkom výber rámu a snaží sa mu poradiť. Následne zmeria tzv. PD vzdialenosť (vzdialenosť zreníc) a centrovanie pomocou centrovacej veže a tabletu. Vybratý okuliarový rám je následne otrasovaný špeciálnym trasovacím zariadením a tieto údaje sú odoslané do výroby, nie je teda potrebné zasielať rám do výroby šošoviek. Následne sú do 48 hodín vyrobené a doručené sklá. Na tretí deň sú sklá osadené optikom do okuliarov a zákazník je formou SMS upozornený na možnosť vyzdvihnutia. Dôležitú rolu hrá aj rýchlosť poskytovania služieb. Zákazníkovi sú okuliare odovzdané v darčekovej taške, spolu s utierkou a obalom na okuliare. Dbá sa taktiež na vizuálny dojem.

Zákazník si môže okrem osobného vyzdvihnutia okuliarov zvoliť zaslanie okuliarov domov, čo by bola spoplatnená služba (len cena dopravy), avšak nie je to preferované, nakoľko v momente preberania ešte môžu byť potrebné napríklad malé úpravy rámu.

#### 6.8.6 Cenotvorba

Samotné produkty a služby ponúkané optikou budú nasledovné:

- meranie zraku,
- dioptrické a slnečné okuliare,
- kontaktné šošovky,
- opravy okuliarov,
- Doplnkový sortiment vrátane tzv. „anti blue-light“ okuliarov.

Cenová politika je zvolená na základe porovnania s konkurenciou v meste.

#### Meranie zraku

Meranie zraku bude bezplatné v prípade zhotovenia okuliarov, inak platí tento cenník:

Tab. 20 Štandardný cenník služieb (merania zraku)

| Služba                             | Trvanie         | Konečná cena pre zákazníka bez DPH | Konečná cena pre zákazníka s DPH |
|------------------------------------|-----------------|------------------------------------|----------------------------------|
| Základné meranie zraku             | 30 min.         | 20 eur                             | 24,60 eur                        |
| Podrobné meranie zraku             | 60 min.         | 40 eur                             | 49,20 eur                        |
| Nadštandardné centrovanie šošoviek | v rámci predaja | 25 eur                             | 30,75 eur                        |

(zdroj: vlastný)

Pri cene merania zraku je potrebné rátať s týmito vstupnými nákladmi: časom optometristu, opotrebovaním prístrojov a potrebného materiálového vybavenia.

#### Okuliarové rámy

Hlavným zvoleným dodávateľom rámov je Luxottica Group. V skutočnosti existuje príliš veľa možností a modelov, preto pre realizáciu ďalších výpočtov je dôležité určiť si kategórie a jasne si určiť cenovú politiku. V ekonomickej kategórii budú výnimočne nakupované aj lacnejšie rámy. Je potrebné počítať aj s tým, že zákazníci majú tendenciu

často nechávať si osadiť sklá do rámov kúpených lacnejšie na internete. Optika sa nebude snažiť bojovať s internetovými obchodmi cenou, ale pridanou hodnotou a kvalitou služieb.

Tab. 21 Cenové kategórie okuliarových rámov

| Kategória rámov      | Nákupná cena (bez DPH) | Obchodná prirážka | Cena predaj (bez DPH) | Cena predaj (s 23% DPH) |
|----------------------|------------------------|-------------------|-----------------------|-------------------------|
| Ekonomická kategória | 10 eur                 | 200 %             | 30 eur                | 36,90 eur               |
| Základná kategória   | 50 eur                 | 100 %             | 100 eur               | 123,00 eur              |
| Stredná kategória    | 100 eur                | 100 %             | 200 eur               | 246,00 eur              |
| Luxusná kategória    | 175 eur                | 100 %             | 350 eur               | 430,50 eur              |

(zdroj: vlastný)

### Okuliarové šošovky

Výhoda voľby značky Essilor ako hlavného dodávateľa sa ďalej prejaví v nákladoch..

Portfólio tejto značky je veľmi rozsiahle a nie je možné zjednodušiť ho do jednej tabuľky. Pri tvorbe cien bude však uplatňovaný jednotný vzorec:

$$PC = (NC \times 2,2) \quad (3)$$

kde  $PC$  – predajná cena,  $NC$  – nákupná cena.

Z tohto vzorca vyplýva, že určená obchodná prirážka pre okuliarové šošovky bude vo výške 120 %. V ďalších finančných kalkuláciách tak bude potrebné počítať s nejakou vopred stanovenou priemernou cenou zákazky. V rámci pozitívneho marketingu nebude zákazníkovi pri zakúpení skiel účtovaný poplatok za úpravu skiel, ale toto bude zahrnuté v samotnej cene skiel. Okuliarové šošovky zvyčajne tvoria najväčšiu časť príjmov optiky a jej nosný produkt.

### Slnéčné okuliare

Pre slnečné okuliare bude fungovať cenová politika naznačená v nasledujúcej tabuľke. Slnéčné okuliare sú zvyčajne produkt s vysokou maržovosťou. Okrem štandardnej ochrany zraku sú vysoko odporúčané aj na ochranu citlivého zraku po operácii. Preto je vhodné ich ponúkať, napriek tomu, že zákazníci sú dnes vo veľkej miere zvyknutí kupovať slnečné okuliare z internetu alebo v supermarketoch. Všetky ponúkané modely budú okrem UV ochrany disponovať polarizovanými sklami.

Tab. 22 Cenová politika predaja slnečných okuliarov – vybrané kategórie

| Typ slnečných okuliarov                                | Nákupná cena (bez DPH) | Obchodná prirážka | Cena predaj (bez DPH) | Cena predaj (s 23% DPH) |
|--------------------------------------------------------|------------------------|-------------------|-----------------------|-------------------------|
| Slnečné okuliare – základná kategória (zn. Polaroid)   | 20 eur                 | 150 %             | 50 eur                | 61,50 eur               |
| Slnečné okuliare – vyššia kategória (zn. Ray Ban a p.) | 100 eur                | 100 %             | 200 eur               | 246,00 eur              |
| Slnečné okuliare – najvyššia kategória                 | 150 eur                | 100 %             | 300 eur               | 369,00 eur              |

(zdroj: vlastný)

### Kontaktné šošovky

Kontaktné šošovky z dôvodu zjednodušenia hygienických požiadaviek v optike nebudú aplikované, len predávané. Cenová politika je tu veľmi jednoduchá a predaje taktiež netvoria veľkú časť obratu kamennej predajne optiky, šošovky sú dnes zákazníci taktiež zvyknutý vo veľkej miere nakupovať na internete. Preto aj maržovosť nie je až tak vysoká ako pri imých produktoch. Pre zjednodušenie budú v nasledujúcej tabuľke uvedené vybrané kategórie z portfólia vybranej značky, s ktorými budeme pri predaji počítať. Kategórie boli vytvorené spriemerovaním cien z portfólia značky, do úvahy pritom boli aj odporúčané koncové ceny pre zákazníka, obchodná prirážka je tu variabilná.

Tab. 23 Cenová politika predaja balení kontaktných šošoviek zn. Cooper Vision

| Typ (kat.) kontaktných šošoviek | Nákupná cena (bez DPH) | Priemerná odporúčaná koncová cena predaj (bez DPH) | Priemerná odporúčaná koncová cena predaj (s 5% DPH) |
|---------------------------------|------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 1-dňové štandardné              | 14,50 eur              | 20,95 eur                                          | 22 eur                                              |
| 1-dňové tórické                 | 16,25 eur              | 22,86 eur                                          | 24 eur                                              |
| 1-dňové multifokálne            | 18,70 eur              | 26,67 eur                                          | 28 eur                                              |

|                      |           |           |        |
|----------------------|-----------|-----------|--------|
| Mesačné štandardné   | 9,75eur   | 14,29 eur | 15 eur |
| Mesačné tórické      | 20,35 eur | 30,48 eur | 32 eur |
| Mesačné multifokálne | 25,20 eur | 36,19 eur | 38 eur |

(zdroj: vlastné spracovanie, cenník spoločnosti CooperVision)

Pri balení jednodňových kontaktných šošoviek sa jedná o balenie obsahujúce 30 párov (pokrýva 1 mesiac nosenia), pri mesačných šošovkách sa jedná o 3 páry (pokrýva 3 mesiace nosenia). Priemerná obchodná prirážka sa pohybuje v rozmedzí cca. 40-50 %.

### Doplňkový sortiment

Tab. 24 Cenník doplnkového sortimentu

| Doplňkový sortiment                  | Cena nákup<br>(bez DPH) | Obchodná<br>prirážka | Cena predaj<br>(bez DPH) | Cena predaj<br>(s 23% DPH) |
|--------------------------------------|-------------------------|----------------------|--------------------------|----------------------------|
| Zeiss vlhčené utierky<br>na okuliare | 10 eur                  | 50 %                 | 15 eur                   | 18,45 eur                  |
| Zeiss čistiaci roztok<br>na okuliare | 5 eur                   | 100 %                | 10 eur                   | 12,30 eur                  |
| Utierky na oči Anti<br>Demodex       | 20 eur                  | 50 %                 | 30 eur                   | 36,90 eur                  |
| Roztok na kontaktné<br>šošovky       | 5 eur                   | 100 %                | 10 eur                   | 12,30 eur                  |
| Anti Blue Light<br>okuliare          | 15 eur                  | 200 %                | 45 eur                   | 55,35 eur                  |

(zdroj: vlastný)

Doplňkový sortiment bude obstarávaný a taktiež aj naceňovaný individuálne, vid'. Tabuľka 23. Neštandardne budú taktiež ponúkané v rámci doplnkové portfólia napr. náhradné diely na okuliare, lupy a pod. Tu sa však už ráta s príležitostnými predajmi.

### Servis okuliarov

Opravy okuliarov nebudú tvoriť významný zdroj príjmu v kalkuláciách (zvolíme si odhadovanú konštantnú sumu mesačne na základe predpokladaných časových možností) a drobné opravy budú verným zákazníkom vykonávané grátis, pre zásadnejšie opravy však bude fungovať nasledujúci vzorec:

$$\text{cena opravy} = (\text{cena materiálu} \times 2) + (\text{trvanie opravy v hod.} \times 20 \text{ eur}) \quad (4)$$

## 6.9 Finančný plán

Zvolená forma spoločnosti (s. r. o.) podmieňuje počiatočný kapitál vo výške **5000 €**. Spoločnosť bude od začiatku platcom DPH, uvádzané náklady teda budú bez DPH.

Finančný plán je podrobne zameraný najmä na analýzu nákladov. Všetky náklady s výnimkou platieb do štátnej pokladnice bude následne potrebné pre dostatočnosť rezervy navýšiť o novozavedenú transakčnú daň (keďže sa bude jednať o odchádzajúce bezhotovostné platby).

### 6.9.1 Počiatočné výdaje

Počiatočné výdaje na založenie očnej optiky a najmä optometrie sú najväčšou vstupnou bariérou pri začatí podnikania v tejto oblasti, najmä z dôvodu nákladných technológií využívaných v optometrii.

#### Výdaje na založenie podnikania

Tieto výdaje sú hradené ešte z vlastných zdrojov zakladateľa, uvádzané sú len pre prehľad v nasledujúcej tabuľke:

Tab. 25 Výdaje na založenie optiky

| Služba                                      | Cena s DPH (eur) |
|---------------------------------------------|------------------|
| Výpis z OR                                  | 6,50             |
| Elektronické ohlásenie viazanej živnosti    | 11               |
| Notárske služby                             | 100              |
| Posudok ŠÚKL vrátane cestovných náhrad      | 390              |
| Vypracovanie prevádzkového poriadku a BoZP  | 100              |
| Projekt plánu priestorov                    | 200              |
| <b>SPOLU výdaje na založenie podnikania</b> | <b>807,50</b>    |

(zdroj: vlastný)

#### Technické vybavenie optiky a optometrie

Tu bude zahrnutá potrebná prístrojová technika. Centrovacou vežou je možné disponovať formou prenájmu so servisnou a softvérovou licenciou a teda bude zahrnutá v prevádzkových nákladoch.

Tab. 26 Výdaje na prístrojové vybavenie

| Prístroj                                               | Cena bez DPH (eur) |
|--------------------------------------------------------|--------------------|
| PD meter Canton                                        | 260                |
| Optotyp Essilor                                        | 1 500              |
| Fokometer Essilor ALM 800                              | 3 300              |
| Multifunkčný autorefraktometer Tomey MR-6000           | 24 000             |
| Výšetrovacía jednotka Essilor OST                      | 3 920              |
| Foropter NIDEK RT-3100                                 | 5 700              |
| Štrbinová lampa Essilor SL300                          | 2 605              |
| <b>SPOLU prístrojové vybavenie optiky a optometrie</b> | <b>41 285</b>      |

(zdroj: vlastný)

Tab. 27 Ďalšie vybavenie optometrie

| Prístroj                                          | Cena bez DPH (eur) |
|---------------------------------------------------|--------------------|
| Sada skúšobných okuliarových skiel vrátane obruby | 1 500              |
| Cvičebné zrkové pomôcky                           | 500                |
| Prizmatická lišta                                 | 250                |
| Flipper                                           | 100                |
| Skrížený cylinder                                 | 150                |
| <b>SPOLU ďalšie vybavenie optometrie</b>          | <b>2 500</b>       |

(zdroj: vlastný)

### Vybavenie dielne

Napriek tomu, že z finančných a praktických dôvodov sa v optike nebudú brúsiť sklá, je potrebné rátať so základným vybavením dielne za účelom úprav a menších opráv.

Tab. 28 Výdaje na vybavenie dielne

| Zariadenie / náradie                   | Cena bez DPH (eur) |
|----------------------------------------|--------------------|
| Ultrazvuková čistička Canton CT 5716   | 150                |
| Zariadenie na nahrievanie rámov Canton | 150                |
| Stolová vŕtačka                        | 100                |
| Optické náradie (skrutkovače, ...)     | 500                |

|                               |              |
|-------------------------------|--------------|
| Sterilizátor Vacuclave        | 4 000        |
| <b>SPOLU vybavenie dielne</b> | <b>4 900</b> |

(zdroj: vlastný)

### Nábytok

Výber nábytku je okrem ergonomie pre zamestnancov dôležitý aj z dizajnového hľadiska. Výroba nábytku prebehne z veľkej časti na mieru. S výnimkou optometrie nie je nutné počítať s osvetlením a taktiež nie je potrebné počítať úvodným vymaľovaním priestorov, nakoľko toto je zabezpečené zo strany vlastníka budovy. Dizajn bude zabezpečovaný externou spoločnosťou s dlhoročnými skúsenosťami v oblasti dizajnu a reklamy. Celková investícia do nábytku, vrátane stolov, pultu, kresiel, políc, vitrín, výkladu, podsvietenia atď. sa bude na základe predbežnej kalkulácie pohybovať okolo sumy **20 tisíc eur** bez DPH.

### Elektronika

Tab. 29 Počiatočné výdaje na elektroniku

| Zariadenie                                    | Počet ks | Cena spolu bez DPH (eur) |
|-----------------------------------------------|----------|--------------------------|
| Notebook Dell                                 | 3        | 2 400                    |
| Tablet iPad 10,9“                             | 2        | 550                      |
| Apple iPhone 16 (úvodná splátka)              | 3        | 600                      |
| Tlačiareň multifunkčná HP OfficeJet Pro 9120e | 1        | 155                      |
| Tlačiareň bločkov EPSON                       | 1        | 125                      |
| Ozvučenie priestorov optiky SONOS             | 2        | 450                      |
| LCD TV na prezentačné účely                   | 1        | 500                      |
| NAS server (zálohovanie dát), kabeľáž, ...    |          | 1 000                    |
| Zabezpečenie predajne (kamerový systém)       |          | 2 000                    |
| <b>SPOLU elektronika</b>                      |          | <b>7 780</b>             |

(zdroj: vlastný)

V rámci elektroniky je potrebné rátať so štandardným vybavením optiky ako je počítač ale aj služobnými telefónmi zamestnancov a pod. Tie však je možné obstať v rámci paušálov a teda nie je nutné rátať s celou sumou v počiatočných nákladoch. Tablety sú zas potrebné okrem prezentačných účelov aj napríklad na použitie

k centrovacej veži. Platobný terminál a pokladňa sú len prenajímané a budú taktiež zahrnuté v pravidelnej réžii.

### Tovar

V úvode je vhodné zabezpečiť dostatočné naskladnenie kľúčových aj doplnkových tovarov. Počty okuliarových rámov sú volené na základe konkurenčných prieskumov v prieniku so zameraním optiky na menej až stredne solventnú klientelu, u ktorej je sú najpopulárnejšie rámy základnej kategórie. O menej kvalitné rámy nie je tak výrazný záujem ani u menej solventnej klientely, táto ekonomická kategória by však mohla byť populárna najmä u dôchodcov vo vyššom veku. Držať veľký počet luxusných rámov by bolo nadbytočné.

Vďaka primárnemu dodávateľovi okuliarových rámov Luxottica môžeme pri hromadnom nákupe (nad 150 rámov z danej kategórie) rátať so zľavou 15 % na nákupy rámov z danej kategórie a celkovou zľavou 1 % za využívanie online formulára.

Náhradné diely budú naskladnené za vopred stanovenú celkovú sumu. Pri skladových zásobách je možný priamy nákup bez DPH. Prehľad nakúpeného tovaru na začiatok, ktorý poskytne dostatočný výber pre zákazníka pri osobnej návšteve predajne, sa nachádza v nasledujúcej tabuľke:

Tab. 30 Počiatočné výdaje na skladové položky

| Skladová položka                       | Počet ks | Cena spolu (eur) |
|----------------------------------------|----------|------------------|
| Okuliarové rámy – ekonomická kategória | 300      | 3 000            |
| Okuliarové rámy – základná kategória   | 400      | 16 800           |
| Okuliarové rámy – stredná kategória    | 200      | 16 800           |
| Okuliarové rámy – luxusná kategória    | 20       | 3 465            |
| Slnečné okuliare – základná kategória  | 50       | 990              |
| Slnečné okuliare – vyššia kategória    | 20       | 1 980            |
| Slnečné okuliare - najvyššia kategória | 10       | 1 485            |
| Utierky, roztoky (rôzne)               | -        | 1 200            |
| Anti Blue Light okuliare               | 30       | 450              |
| Náhradné diely a ďalšie drobné položky | -        | 2 500            |
| <b>SPOLU skladové zásoby (bez DPH)</b> |          | <b>48 670</b>    |

(zdroj: vlastný)

Výhodou pri okuliarových šošovkách, ktoré sú nosným produktom pri tvorbe zisku, je v dnešnej dobe tzv. komisioný predaj, kedy sa samotné šošovky nenechávajú v skladových priestoroch samotnej optiky, ale u dodávateľa a teda budú nakupované vždy len priebežne podľa obrátov. Kontaktné šošovky len na objednávku, keďže na základe spolupráce so spoločnosťou Cooper Vision vie mať optika rýchle dodacie doby do 24 hod.

### Ostatné vybavenie

Ostatné vybavenie bude tvoriť väčší počiatočný nákup dezinfekčných prostriedkov, kancelárskych potrieb a kávovaru do priestorov optiky, čo spríjemní atmosféru a prípadné čakanie na vyšetrenie. Výhodou je možnosť odkladu nákupu po začiatku fungovania.

Tab. 31 Ostatné počiatočné vybavenie

| Vybavenie               | Suma bez DPH (eur) |
|-------------------------|--------------------|
| Dezinfekčné prostriedky | 300                |
| Kancelárske potreby     | 300                |
| Kávovar (a i.)          | 600                |
| <b>SPOLU ostatné</b>    | <b>1200</b>        |

(zdroj: vlastný)

### Počiatočné náklady na reklamu a marketing

Tab. 32 Zhrnutie počiatočných nákladov na reklamu a marketing

| Položka                                                    | Cena (eur)   |
|------------------------------------------------------------|--------------|
| Polepy a reklamné prvky v predajni                         | 700          |
| Vytvorenie internetovej stránky s návrhom loga             | 800          |
| 3ks reklamných bannerov                                    | 240          |
| 3D logo exteriérové                                        | 600          |
| Reklama v mesačníku pri otvorení predajne                  | 200          |
| Vizitky                                                    | 50           |
| Reklamné letáky                                            | 60           |
| Firemné tričká 10 ks                                       | 150          |
| Reklamné darček. predmety 1000 ks (tašky, utierky, púzdra) | 6 050        |
| <b>SPOLU náklady na reklamu a reklamné predmety</b>        | <b>9 300</b> |

(zdroj: vlastný)

Vytvorenie internetového obchodu by bolo zvážené až v druhom roku existencie spoločnosti. Taktiež po prvom roku bude prehodnotené prilaňovanie reklamných darčkových predmetov k okuliarom zdarma a konateľ dôkladne zváži čiastočný prechod na predaj týchto predmetov.

### 6.9.2 Súhrn celkových počiatočných výdajov

V nasledujúcej tabuľke je uvedený prehľadný súhrn počiatočných výdajov, vrátane stĺpca informujúceho o splatnosti položiek, ktorý vyplýva z časového plánu (podkap. č. 7.1):

Tab. 33 Súhrn celkových počiatočných výdajov

| Položka                                              | Splatnosť                                  | Suma bez DPH (eur) | Suma s DPH (eur) |
|------------------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------|------------------|
| Prístrojové vybavenie                                | Q4/25                                      | 41 285             | 50 780,55        |
| Dodatočné vybavenie optometrie                       | Q4/25                                      | 2 500              | 3 075,00         |
| Nábytok                                              | Q4/25                                      | 20 000             | 24 600,00        |
| Vybavenie dielne                                     | Q4/25                                      | 4 900              | 6 027,00         |
| Elektronika                                          | Q4/25                                      | 7 780              | 9 569,40         |
| Tovar (priamo bez DPH)                               | 01/26                                      | 48 670             | 48 670,00        |
| Ostatné vybavenie                                    | 01/26                                      | 1 200              | 1 476,00         |
| Marketingové počiatočné výdaje                       | Q4/25<br>(rekl. darček.<br>predmety 01/26) | 9 300              | 11 439,00        |
| Max. suma zaplatená na transakčnej dani (po zaokr.)  | podľa pol.                                 | 620                | 762,60           |
| <b>SPOLU celkové počiatočné výdaje (zaokrúhlené)</b> |                                            | <b>136 255</b>     | <b>156 400</b>   |

(zdroj: vlastný)

Tovar je nakupovaný ako platiteľ DPH priamo bez DPH, od dodávateľa s registráciou v inom štáte EÚ, v režime tzv. „samozdanenia“ v zmysle zákona o DPH.

Výpočet transakčnej dane z počiatočných výdajov je náročnejší, vzhľadom na limit maximálneho odvodu 40 eur na jednu transakciu (nie je vždy možné vopred odhadnúť možné zlučovanie platieb, prípadne niektoré platby môžu byť vykonané v hotovosti alebo platobnou kartou a takéto transakcie nie sú predmetom dane z transakcií). Nie je však

zásadnou chybou z ekonomického hľadiska rátať s rezervou a napriek tomu rátať so sumou 0,4 % z celkovej sumy. V skutočnosti však bude celková suma nižšia.

### 6.9.3 Bežné prevádzkové náklady

Vedenie podnikateľského účtu je možné mať bezplatne, potrebné je však rátať aspoň s prenájomom pokladne s terminálom. Najväčšou položkou v rámci prevádzkových nákladov však samozrejme je nájomné. Taktiež je vhodné pre možnosť výpočtov rátať so zafixovaním cien energií, kde by sa inak mohlo jednať o variabilný náklad. K šetreniu energií bude dochádzať aj vďaka využitiu moderných úsporných LED technológií osvetlenia. Dôležité je však aby tieto zdroje napriek šetrným vlastnostiam boli šetrné aj ku zraku a nevykazovali známky blikania.

Relatívne významnou položkou je aj prenájom centrovacej veže vrátane softvérových licencií, výhodou je však dostupnosť stále aktuálneho modelu a softvéru a žiadna potreba zaujímať sa o jej servisné náklady. Zároveň takáto moderná centrovacia veža odliší optiku od konkurencie v meste (iné v meste disponujú max. zastaralými modelmi).

Tab. 34 Bežné prevádzkové náklady

| Položka                                                                                          | Suma mesačne (eur) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Prenájom priestorov                                                                              | 750                |
| Energie                                                                                          | 200                |
| Paušál Pro Biznis Classic vrátane splátok za mobilné zariadenie, viazanosť 24 mes. (Orange) (3x) | 157,50             |
| Firemný internet (SWAN)                                                                          | 35                 |
| Prenájom centrovacej veže vrátane licenčných poplatkov                                           | 300                |
| Prenájom základného zariadenia na opracovanie skiel                                              | 100                |
| Prenájom kasy a terminálu                                                                        | 50                 |
| Poplatky za softvérové vybavenie počítačov                                                       | 20                 |
| Pravidelná údržba prístrojov                                                                     | 120                |
| Poistenie prevádzky                                                                              | 45                 |
| Drobné pravidelné nákupy zásob                                                                   | 50                 |
| <b>SPOLU prevádzkové náklady (mesačne)</b>                                                       | <b>1827,50</b>     |

(zdroj: vlastný)

#### 6.9.4 Mesačné marketingové náklady

Jedná sa o pravidelné náklady na reklamu vrátane rozpočtu na plánované vzdelávacie akcie. Je potrebné rátať s rozpočtom aspoň 400 eur na takúto akciu. Môžeme rátať s akciou v priemere raz za 2 mesiace.

Tab. 35 Pravidelné (mesačné) marketingové náklady

| Položka                                   | Suma mesačne (eur) |
|-------------------------------------------|--------------------|
| Prenájom reklamných plôch                 | 300                |
| Doména, správa webu, ...                  | 30                 |
| Google Ads                                | 30                 |
| Pravidelné vzdelávacie akcie              | 200                |
| Dotlač letákov pre pravidelné kampane     | 30                 |
| <b>SPOLU mesačné marketingové náklady</b> | <b>590</b>         |

(zdroj: vlastný)

Diskutabilné je zaradenie správy webu a platby za doménu buď medzi marketingové, alebo medzi prevádzkové náklady (z pohľadu rezervačného systému by sa mohlo jednať o prevádzkové, z pohľadu internetových stránok ako reklamného nástroja o marketingové).

#### 6.9.5 Mzdové náklady

Mzdové náklady tvoria významnú (najväčšiu) zložku pravidelných nákladov. Spoločnosť má 2 zamestnancov a majiteľa. Majiteľ si bude z dôvodu optimalizácie financií vyplácať nižšiu mzdu. Mzdy zamestnancov budú mať aj variabilné zložky. Variabilnú zložku mzdy nie je možné vopred presne odhadnúť a bude závisieť aj od predaja, dôležitý je jej motivačný prínos. Ďalšou variabilnou zložkou príjmov optometristu budú príjmy zo zrakových cvičení. Možnosťou zjednodušenia je počítať s maximálnou možnou výškou odmien, čo zjednoduší výpočet odvodov.

Maximálna možná výška odmien pre optometristu je tvorená príjmami so zrakových cvičení a províziou 10 % zo základnej mzdy pri splnení cieľového obratu stanoveného majiteľom spoločnosti. Výška cieľového obratu bude určovaná dynamicky na základe vývoja trhu. Maximálna možná výška odmien optika je tvorená výlučne províziou z predaja, avšak vo výške 20 % z jeho základnej mzdy, pričom sa uplatňujú podobne individuálne nastavená pravidlá ako u optometristu. Je dôležité brať do úvahy príjmy v

odvetví a nepodhodnocovať svojich zamestnancov, aby sme získali a udržali si kvalitných odborníkov. V ďalších rokoch prevádzky bude taktiež vhodné brať do úvahy infláciu. V nasledujúcej tab. nie sú zahrnuté minimálne príspevky na stravné zamestnancov, toto bude vyplácané v hotovosti.

Tab. 36 Mesačné mzdové náklady

| Zamestnanec                      | Výška fixnej mzdy mesačne brutto (eur) | Maximálna odmena mesačne brutto (eur) | Maximálna provízia mesačne brutto (eur) | Maximálna možná mzda mesačne brutto (eur) |
|----------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------|
| Optometrista                     | 2 000                                  | 100                                   | 200                                     | 2 300                                     |
| Optik                            | 1 250                                  | 0                                     | 250                                     | 1 500                                     |
| Majiteľ                          | 1 000                                  | 0                                     | 0                                       | 1 000                                     |
| <b>SPOLU mes. mzdové náklady</b> | <b>4 250</b>                           |                                       |                                         | <b>4 800</b>                              |

(zdroj: vlastný)

Tab. 37 Mesačné odvody zamestnávateľa za zamestnancov (súhrnne)

| Odvod                           | Odvod zamestnávateľa | Suma mesačne (eur) |
|---------------------------------|----------------------|--------------------|
| Starobné poistenie              | 14 %                 | 672,00             |
| Invalidné poistenie             | 3 %                  | 144,00             |
| Nemocenské poistenie            | 1,4 %                | 67,20              |
| Poistenie v nezamestnanosti     | 1 %                  | 48,00              |
| Poistné na financovanie podpory | 0,5 %                | 24,00              |
| Rezervný fond                   | 4,75 %               | 228,00             |
| Úrazové poistenie               | 0,8 %                | 38,40              |
| Garančný fond                   | 0,25 %               | 12,00              |
| Zdravotné poistenie             | 11 %                 | 528,00             |
| <b>SPOLU mesačne</b>            | <b>36,7 %</b>        | <b>1 761,60</b>    |

(zdroj: vlastný)

Dôležité je taktiež nezabúdať na náklady zamestnávateľa na odvody (všetky sú nákladom) a náklady na externých pracovníkov (služby). Základné upratovanie bude aj v popise práce zamestnancov (v predajni najmä optika), ale napriek tomu bude potrebné

využívat aj služby externej upratovacej firmy. Odvody je vhodné počítat z maximálneho možného príjmu. Netreba zabúdať na transakčnú daň zo mzdy vyplácanej na účty zamestnancov. Toto však môžeme zahrnúť v súhrne.

Tab. 38 Mesačné náklady na externé služby

| Služby                                         | Suma mesačne (eur) |
|------------------------------------------------|--------------------|
| Účtovníctvo                                    | 300                |
| Upratovanie                                    | 200                |
| Grafické služby                                | 100                |
| <b>SPOLU mesačné náklady na externé služby</b> | <b>600</b>         |

(zdroj: vlastný)

Náklady na účtovníctvo zahŕňajú taktiež poplatky za využívanie fakturačného softvéru, v rámci grafických služieb je započítaná prípadná potrebná správa webových stránok.

#### 6.9.6 Súhrn celkových prevádzkových nákladov

Tab. 39 Súhrn celkových prevádzkových nákladov

| Položka                                                                        | Suma mesačne bez DPH (eur) | Suma ročne bez DPH (eur) |
|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------|
| Bežné prevádzkové náklady                                                      | 1 827,50                   | 21 930,00                |
| Náklady na reklamu                                                             | 590,00                     | 7 080,00                 |
| Maximálne mzdové náklady                                                       | 4 800,00                   | 57 600,00                |
| Odvody zamestnávateľa                                                          | 1 761,60                   | 21 139,20                |
| Príspevky na stravné                                                           | 290,40                     | 3 484,80                 |
| Externé služby                                                                 | 600,00                     | 7 200,00                 |
| Transakčná daň<br>(0,4 % zo sumy s DPH , okrem odvodov a príspevku na stravné) | 34,05                      | 408,55                   |
| <b>SPOLU celkové prevádzkové náklady cca.</b>                                  | <b>9 904</b>               | <b>118 843</b>           |

(zdroj: vlastný)

V Tab. 39 sa jedná o predpokladané fixné náklady (v skutočnosti môžu vykazovať istú mieru variability, s ktorou nie je reálne vopred počítat').

### 6.9.7 Financovanie

Financovanie projektu bude rozdelené v zmysle zásad finančného zdravia podniku ale aj optimálneho rozdelenia zdrojov za súčasného zobratia do úvahy realistikosti :

- cca. 40 % počiatočných výdajov z vlastných zdrojov zakladateľa,
- cca. 60 % počiatočných výdajov podnikateľský (investičný) úver.

Z hore uvedeného vyplýva, že bude potrebný vklad spoločníka (konateľa) vo výške minimálne **62 560 €** a podnikateľský úver vo výške minimálne **93 840 €**.

Vhodným riešením teda bude s istou mierou predvídania a aproximácie za zachovania istej operatívnej rezervy žiadať o **úver vo výške minimálne 100 tisíc eur** a kombinovať ho s **vkladom napr. vo výške 70 tisíc eur** (mimo povinný min. zákl. kap.). Toto poskytne zároveň rezervu na podnik. účte na prvý mesiac fungovania optiky.

Na získanie podnikateľského úveru pre začínajúcu spoločnosť je potrebný kvalitne vypracovaný podnikateľský plán vrátane finančného plánu. Takýto investičný úver poskytuje aj začínajúcim podnikateľom pri splnení podmienok napr. SLSP. Dobu splatnosti je možné si určiť, postačujúce bude voliť dobu **5 rokov**. Úroková sadzba bude pre reálnosť výpočtov fixovaná na **10 % ročne**, čo je realistická hodnota založená na aktuálnych ponukách bánk v čase tvorby projektu (je možné získať aj nižší úrok ale bez fixácie). S takýmto vyšším úrokom budeme počítať vzhľadom na fakt, že sa jedná o novozaložený subjekt bez platobnej histórie a vzhľadom na nepriaznivú ekonomickú situáciu v krajine. Ďalšou variantou v prípade nezískania investičného úveru môže byť splátkový úver pre začínajúcich podnikateľov. Splátka takto nastaveného úveru by bola vo výške **2124,70 eur mesačne** a tvorí ďalší z fixných nákladov. Celková splatená suma bude **127 482,27 eur**. Úrok vo výške 458,03 eur mesačne je vlastne ďalším nákladom.

Pravidelné náklady podniku nie sú vzhľadom na druh prevádzky vysoké a preto by mal byť podnik schopný pokrývať ich zo ziskov. Snahou bude riadiť podnik tak, aby nebolo potrebné žiadať o krátkodobý prevádzkový alebo kontokorentný úver.

### 6.9.8 Súvaha

Súvaha je vytvorená pre prehľad k spusteniu plnej prevádzky 1.1.2026 (samotný vznik s.r.o. je z organizačných dôvodov plánovaný v 2025). Záporný hospodársky výsledok v predchádzajúcom roku vznikne nákupmi nutného vybavenia, ktoré by nie je praktické odložiť po začiatku plnej prevádzky a už skôr bežiacimi nájmami.

Tab. 40 Súčava

| AKTÍVA                 |                        | Suma<br>(eur)    | PASÍVA                 |                          | Suma<br>(eur)    |
|------------------------|------------------------|------------------|------------------------|--------------------------|------------------|
| <b>Neobežné aktíva</b> |                        | <b>65125,00</b>  | <b>Vlastný kapitál</b> |                          | <b>-13176,00</b> |
|                        | Pohl'. za upísaný VK   | 0,00             |                        | Základné imanie          | 5000,00          |
|                        | Dlhodobý majetok       | 0,00             |                        | Kapitálové fondy         | 0,00             |
|                        | DNM                    | 0,00             |                        | Fondy zo zisku           | 0,00             |
|                        | DHM                    | 65125,00         |                        | VH minulých rokov        | -18176,00        |
|                        | DFM                    | 0,00             |                        | VH bežného účt. obd.     | 0,00             |
| <b>Obežné aktíva</b>   |                        | <b>91699,00</b>  | <b>Cudzie zdroje</b>   |                          | <b>170000,00</b> |
|                        | Zásoby                 | 0                |                        | Rezervy                  | 0,00             |
|                        | Dlhodobé pohľadávky    | 0                |                        | Dlhodobé záväzky         | 0,00             |
|                        | Krátkodobé pohľadávky  | 4180,48          |                        | Krátkodobé záväzky       | 0,00             |
|                        | Krátkodobý fin.majetok | 87518,52         |                        | Záväzky voči spoločníkom | 70000,00         |
|                        |                        |                  |                        | Bankové úvery            | 100000,00        |
| <b>AKTÍVA SPOLU</b>    |                        | <b>156824,00</b> | <b>PASÍVA SPOLU</b>    |                          | <b>156824,00</b> |

(zdroj: vlastný)

### 6.9.9 Odpisy majetku

Dlhodobo odpisované budú iba nasledujúce položky, ktoré budú zaradené do DHM (pri takýchto položkách je možné zvoliť odklad začiatku odpisovania od 1.1.2026) :

Tab. 41 Odpisy majetku

| Majetok                  | Doba<br>odpisovania<br>v rokoch | Obstarávací<br>cena (eur) | Mesačný<br>odpis<br>(eur) | Ročný<br>odpis<br>(eur) |
|--------------------------|---------------------------------|---------------------------|---------------------------|-------------------------|
| Autorefraktometer        | 6                               | 24 000                    | 333,33                    | 4000,00                 |
| Fokometer                | 6                               | 3 300                     | 45,83                     | 550,00                  |
| Vyšetrovací jednotka     | 6                               | 3 520                     | 48,89                     | 586,67                  |
| Foropter                 | 6                               | 5 100                     | 70,83                     | 850,00                  |
| Štrbinová lampa          | 6                               | 2 605                     | 36,18                     | 434,17                  |
| Nábytok                  | 6                               | 20 000                    | 277,78                    | 3333,33                 |
| Sterilizátor             | 6                               | 4 000                     | 55,56                     | 666,67                  |
| Kamerový systém          | 4                               | 2 000                     | 41,67                     | 500                     |
| <b>SPOLU zaokrúhlene</b> |                                 |                           | <b>910</b>                | <b>10 921</b>           |

(zdroj: vlastný)

Pre zjednodušenie budeme počítať s odpisovaním celého nábytku a vybavenia predajne na 72 mesiacov, čo je v súlade so zákonom (odpisová skup. 2, kde patria taktiež medicínske a optické prístroje, za ktoré možno vybavenie optiky s optometriou považovať). Elektronické vybavenie a iné nákupy v hodnote do 1700 eur je možné odpísať okamžite, nákladnejšie vybavenie spadá do odpisovej skupiny 1 s dobou odpisovania 4 roky.

Vybavenie a náklady, ktoré je možné odpisovať priamo, budú odpisované pri nákupe. Z toho vyplýva, že úvodné náklady, ktoré nespádajú do žiadnej z odpisových skupín, budú odpísané pri nákupe – tzn. niektoré, ktoré budú obstarané z praktických dôvodov v r. 2025 budú v nákladoch už v tomto roku.

#### **6.9.10 Odhadované výnosy**

Pri odhadovaných výnosoch budeme počítať s počtom priemerne 21 pracovných dní mesačne, kedy je optika v plnej prevádzke. V realistickom scenári by bolo výhodné počítať s progresiou, kedy by v prvých mesiacoch po otvorení optiky boli predaje určite nižšie, budeme však pre zachovanie prehľadnosti počítať s rovnomernými výnosmi.

#### **Optimistický scenár**

V optimistickom scenári (nie automaticky 100% vyťaženosť personálu) budeme vzhľadom na časový fond otváracích hodín predajne počítať s nasledujúcou klientelou a činnosťami :

- 6 základných a 2 pokročilé merania zraku denne,
- 30 min. venované plateným opravám okuliarov denne,
- 2 individuálne centrovania šošoviek denne,
- Obsadenie všetkých ponúkaných miest pre zrkové cvičenia.

Pri meraniach vychádzame z časového fondu určeného otváracími hodinami, pri predajoch zas zo skúseností v rámci konkurenčných optík. Výnosy z merania zraku predpokladáme nulové, nakoľko je predpoklad, že zákazníci následne zakúpia okuliare a teda ho budú mať bezplatne. Ostatné údaje týkajúce sa predajov sa už nachádzajú v tabuľke č. 42. Vychádzať budeme taktiež zo zamerania optiky. Predpoklad zároveň je, že väčšina zákazníkov po meraní zraku zakúpi minimálne 1 ks okuliarov (s viacerými v pláne nebudeme počítať, nakoľko niektorí zákazníci sa môžu rozhodnúť okuliare

nezakúpiť a teda budeme rátať s vykompenzovaním). Zároveň by zákazníci nemuseli chcieť absolvovať opakované meranie zraku, avšak vzhľadom na fakt, že ho pri súčasnej kúpe okuliarov budú mať bezplatne, budeme preferovať v rámci dodržania kvality služieb vykonať napriek tomu vlastné meranie a adekvátne s tým kalkulovať.

Pri počítaní výnosov je taktiež dôležité stanoviť si priemernú cenu okuliarových šošoviek (pri vychádzaní z cenníkov portfólia a štatistických údajov získaných od kolegov pôsobiacich v tejto oblasti) a to nasledovne:

- Priemerná predajná cena jednoduchých skiel **33 eur/ks**
- Priemerná predajná cena bifokálnych skiel **66 eur/ks**
- Priemerná predajná cena multifokálnych skiel **120 eur/ks**

Tab. 42 Optimistický predpoklad výnosov

| Pol. (tovar, služba) | Kat.        | Cena (priemer.) nákup | Cena (priemer.) predaj | ks/ mes. | Náklady (var.)  | Marža        | Výnosy          |
|----------------------|-------------|-----------------------|------------------------|----------|-----------------|--------------|-----------------|
| Okul. rámy           | ekonom.     | 10,00                 | 20,00                  | 56       | 560,00          | 50,0%        | 1120,00         |
|                      | základná    | 49,50                 | 100,00                 | 76       | 3762,00         | 50,5%        | 7600,00         |
|                      | stredná     | 99,00                 | 200,00                 | 32       | 3168,00         | 50,5%        | 6400,00         |
|                      | luxusná     | 173,25                | 350,00                 | 4        | 693,00          | 50,5%        | 1400,00         |
| Slnéčné okul.        | základná    | 20,00                 | 50,00                  | 16       | 320,00          | 60,0%        | 800,00          |
|                      | vyššia      | 99,00                 | 200,00                 | 4        | 396,00          | 50,5%        | 800,00          |
|                      | najvyššia   | 148,50                | 300,00                 | 2        | 297,00          | 50,5%        | 600,00          |
| "Blue light" okul.   |             | 15,00                 | 45,00                  | 8        | 120,00          | 66,7%        | 360,00          |
| Okul. šošovky        | jednoduché  | 14,55                 | 33,00                  | 246      | 3579,30         | 55,9%        | 8118,00         |
|                      | bifokálne   | 29,10                 | 66,00                  | 6        | 174,60          | 55,9%        | 396,00          |
|                      | multifokál. | 53,35                 | 120,00                 | 84       | 4481,40         | 55,5%        | 10080,00        |
| Kontaktné šoš.       | 1-denné     | 16,50                 | 24,50                  | 4        | 66,00           | 32,7%        | 98,00           |
|                      | mesačné     | 18,50                 | 28,00                  | 16       | 296,00          | 33,9%        | 448,00          |
| Utierky na okul.     |             | 10,00                 | 15,00                  | 20       | 200,00          | 33,3%        | 300,00          |
| Utierky na oči       |             | 20,00                 | 30,00                  | 4        | 80,00           | 33,3%        | 120,00          |
| Roztoky              |             | 5,00                  | 10,00                  | 20       | 100,00          | 50,0%        | 200,00          |
| Náhradné diely       |             |                       |                        |          | 100,00          | 50,0%        | 200,00          |
| Servisná práca       |             |                       | 20,00                  | 10,5     |                 |              | 210,00          |
| Pokr. Centr.         |             |                       | 25,00                  | 42       |                 |              | 1050,00         |
| Zrak. cvičenia       |             |                       | 10,00                  | 10       |                 |              | 100,00          |
| <b>SPOLU</b>         |             |                       |                        |          | <b>18393,30</b> | <b>51,6%</b> | <b>40400,00</b> |

(zdroj: vlastný)

Nákupné ceny sú úvadzané po zľave dodávateľa. Na základe podmienok hlavného dodávateľa okuliarových skiel môžeme očakávať ešte mesačný **dobropis** vo výške cca. **2470 eur** (od 3. mes.).

**K návratu investície** by došlo približne v **11. mesiaci** prvého roka plnej prevádzky. **Kalkulovaná návratnosť investície (ROI)** by bola približne **112 %**.

Tento scenár je navrhnutý na základe informácií od konkurencie v oblasti. Výnos cca. 40 tisíc eur mesačne je pri podobne situovanej očnej optike dostatočne realistický. Marža z predaja sa pohybuje okolo 52%.

Výpočet bodu zvratu by bol komplikovaný a neprehľadný z dôvodu komplexnosti ponúkaného portfólia.

### Pesimistický scenár

Tab. 43 Pesimistický predpoklad výnosov

| Pol. (tovar, služba) | Kat.        | Cena (priemer.) nákup | Cena (priemer.) predaj | ks/ mes. | Náklady (var.)  | Marža        | Výnosy          |
|----------------------|-------------|-----------------------|------------------------|----------|-----------------|--------------|-----------------|
| Okul. rámy           | ekonom.     | 10,00                 | 20,00                  | 42       | 420,00          | 50,0%        | 840,00          |
|                      | základná    | 49,50                 | 100,00                 | 57       | 2821,50         | 50,5%        | 5700,00         |
|                      | stredná     | 99,00                 | 200,00                 | 24       | 2376,00         | 50,5%        | 4800,00         |
|                      | luxusná     | 173,25                | 350,00                 | 2        | 346,50          | 50,5%        | 700,00          |
| Slnéčné okul.        | základná    | 20,00                 | 50,00                  | 12       | 240,00          | 60,0%        | 600,00          |
|                      | vyššia      | 99,00                 | 200,00                 | 3        | 297,00          | 50,5%        | 600,00          |
|                      | najvyššia   | 148,50                | 300,00                 | 1        | 148,50          | 50,5%        | 300,00          |
| "Blue light" okul.   |             | 15,00                 | 45,00                  | 6        | 90,00           | 66,7%        | 270,00          |
| Okul. šošovky        | jednoduché  | 14,55                 | 33,00                  | 184      | 2677,20         | 55,9%        | 6072,00         |
|                      | bifokálne   | 29,10                 | 66,00                  | 4        | 116,40          | 55,9%        | 264,00          |
|                      | multifokál. | 53,35                 | 120,00                 | 62       | 3307,70         | 55,5%        | 7440,00         |
| Kontaktné šoš.       | 1-denné     | 16,50                 | 24,50                  | 3        | 49,50           | 32,7%        | 73,50           |
|                      | mesačné     | 18,50                 | 28,00                  | 12       | 222,00          | 33,9%        | 336,00          |
| Utierky na okul.     |             | 10,00                 | 15,00                  | 15       | 150,00          | 33,3%        | 225,00          |
| Utierky na oči       |             | 20,00                 | 30,00                  | 3        | 60,00           | 33,3%        | 90,00           |
| Roztoky              |             | 5,00                  | 10,00                  | 15       | 75,00           | 50,0%        | 150,00          |
| Náhradné diely       |             |                       |                        |          | 75,00           | 50,0%        | 150,00          |
| Servisná práca       |             |                       | 20,00                  | 7        |                 |              | 140,00          |
| Pokr. Centr.         |             |                       | 25,00                  | 21       |                 |              | 525,00          |
| Zrak. cvičenia       |             |                       | 10,00                  | 5        |                 |              | 50,00           |
| <b>SPOLU</b>         |             |                       |                        |          | <b>13472,30</b> | <b>52,1%</b> | <b>29325,50</b> |

(zdroj: vlastný)

V pesimistickom scenári budeme počítat' s cca. 75% objemom predajov pri zachovaní podobného rozloženia produktov (50% pri luxusnom tovare).

Počet poskytnutých služieb upravíme nasledovne:

- 4 základné merania zraku denne a 1 pokročilé meranie zraku denne,
- 20 min. venované plateným opravám okuliarov denne,
- 1 individuálne centrovanie šošoviek denne
- obsadenie len 1 termínu mesačne pre zrakové cvičenia.

Na základe podmienok hlavného dodávateľa okuliarových skiel môžeme očakávať mesačný **dobropis** vo výške približne **1525 eur**. Doba návratnosti investície by sa predĺžila na cca. **27-28 mesiacov**. Vypočítaná návratnosť investície (ROI) by klesla na približne **43 %**, čo je stále veľmi priaznivé číslo.

#### 6.9.11 Variabilné náklady

Variabilné náklady budú súvisieť najmä s priebežným dopĺňaním stavu skladových zásob a taktiež s platbami za okuliarové a kontaktné šošovky. Z tohto dôvodu je táto časť zahrnutá až po odhade výnosov.

Tab. 44 Variabilné náklady na tovar a darčkové predmety

| Nákladová položka             | Mesačný náklad opt. scenár (eur) | Mesačný náklad pes. scenár (eur) |
|-------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Okuliarové šošovky            | 8 235,30                         | 6 101,30                         |
| Kontaktné šošovky             | 362,00                           | 271,50                           |
| Okuliarové rámy               | 8 183,00                         | 5 964,00                         |
| Slnéčné okuliare              | 1 013,00                         | 685,50                           |
| „Blue light“ okuliare         | 120,00                           | 90,00                            |
| Iný doplnkový sortiment       | 380,00                           | 285,00                           |
| Náhradné diely                | 100,00                           | 75,00                            |
| Darčkové predmety             | 1 235,00                         | 916,50                           |
| Dobropis – okuliarové šošovky | - 2 470,00                       | -1 525,00                        |
| Transakčná daň (0,4 %)        | 90,38                            | 66,20                            |
| <b>SPOLU cca.</b>             | <b>17 249</b>                    | <b>12 930</b>                    |

(zdroj: vlastný)

Vo výpočtoch môžeme rátať s približným udržiavaním stavu počiatočných zásob. Pre zjednodušenie je možné počítať s variabilnými nákladmi už od 2. mesiaca fungovania (aj vďaka splatnosti faktúr za tovar vždy v nasledujúcom mesiaci). V rámci optimalizácie nákladov by bolo v realite vhodné začať realizovať tieto nákupy až od tretieho až štvrtého mesiaca (pri počiatočnom naskladňovaní bolo počítané s rezervou). Kontaktné šošovky sú dodávané na objednávku a pri okuliarových šošovkách dochádza ku komisičnému predaju. Poštovné náklady sú vždy zahrnuté v cene tovarov. S dobropisom od hlavného dodávateľa je možné rátať až od 3. mes.

Dokup darčkových predmetov bude pre optimalizáciu nákupných cien v skutočnosti vykonávaný kvartálne, príp. polročne, pre reálnosť výpočtov ale je rozpočítaný taktiež na mesačný náklad.

#### 6.9.12 Ďalšie finančné výkazy

V rámci zachovania prehľadnosti plánu je vytvorený zjednodušený odhad **cash flow** pre prvý rok plnej prevádzky od spustenia predaja (na základe optimistického variantu výnosov) v prílohe práce. (Pozn.: Pri sumách za úhrady dane z transakcií dochádza k zjednodušovaniu vzhľadom na komplikovanosť jej definície.)

**Výsledovka** je taktiež v zjednodušenej forme vytvorená pre obdobie úvodného roku plnej prevádzky:

Tab. 45 Predpokladaný výkaz ziskov a strát za účtovné obdobie (rok 2026)

| Ozn.       | Položka                                       | Skut. stav v bežnom účt. obd. |
|------------|-----------------------------------------------|-------------------------------|
| <b>I</b>   | <b>Tržby z predaja služieb</b>                | 16320,00                      |
| <b>II</b>  | <b>Tržby z predaja tovaru</b>                 | 468480,00                     |
| <b>A</b>   | <b>Výkonová spotreba</b>                      | 251924,60                     |
| A1         | Náklady na predaný tovar                      | 196079,60                     |
| A2         | Spotreba materiálu                            | 20835,00                      |
| A3         | Energie                                       | 2400,00                       |
| A4         | Služby                                        | 32610,00                      |
| B          | Zmena stavu zásob vlastnej činnosti (+/-)     |                               |
| <b>C</b>   | <b>Osobné náklady</b>                         | 82224,00                      |
| C1         | Mzdové náklady                                | 57600,00                      |
| C2         | Náklady na sociálne zabezpečenie, ZP a odvody | 21139,20                      |
| C3         | Ostatné osobné náklady                        | 3484,80                       |
| <b>D</b>   | <b>Úpravy hodnôt DNM a DHM</b>                | 10920,84                      |
| D1         | Úpravy hodnôt DNM a DHM – trvalé              | 10920,84                      |
| <b>III</b> | <b>Ostatné prevádzkové výnosy</b>             |                               |

|           |                                                    |                  |
|-----------|----------------------------------------------------|------------------|
| <b>E</b>  | <b>Ostatné prevádzkové náklady</b>                 | 2893,74          |
| E1        | Dane a poplatky                                    | 1693,74          |
| E3        | Iné prevádzkové náklady                            | 1200,00          |
| <b>F</b>  | <b>Iné ostatné náklady</b>                         | 600,00           |
|           | <b>PREVÁDZKOVÝ VH</b>                              | <b>136236,82</b> |
| <b>IV</b> | <b>Výnosové úroky</b>                              |                  |
| <b>G</b>  | <b>Nákladové úroky</b>                             | 5496,36          |
|           | <b>FINANČNÝ VH</b>                                 | <b>-5496,36</b>  |
|           | <b>VH pred zdanením</b>                            | <b>130740,46</b> |
| <b>H</b>  | <b>Daň z príjmu</b>                                | 27455,50         |
| H1        | Splatná daň z príjmu                               | 27455,50         |
|           | <b>VH po zdanení</b>                               | <b>103284,97</b> |
|           | <b>VH za účtovné obdobie (+/-)</b>                 | <b>103284,97</b> |
|           | Čisté tržby za účtovné obdobie (I + II + III + IV) | 484800,00        |

(zdroj: vlastný)

Na jej základe môžeme usúdiť, že v prípade optimistického scenáru by bolo vhodné zvážiť nákup ďalšieho kvalitného technického vybavenia za účelom zníženia daňového základu.

## 7 ĎALŠIE ANALÝZY PODNIKATEĽSKÉHO PLÁNU

### 7.1 Časová analýza

Časový harmonogram je vhodné znázorniť pomocou Ganntovho diagramu. Časová realizácia projektu je plánovaná od marca 2025, spustenie samotnej optiky od začiatku roka 2026.

Pred samotným založením optiky bol v rámci obdobia od začiatku roka 2025 vykonaný potrebný legislatívny, technický a medicínsky prieskum a v rámci diplomovej práce vypracované úvodné analýzy. Došlo taktiež k prieskumu konkurenčných optík a spracovaniu konkurenčnej analýzy.

#### Prípravná fáza projektu

Tab. 46 Ganntov diagram prípravnej fázy projektu

| Prípravná fáza |                                                               | 2025 |     |      |     |    |     |      |       |     |    |     |      | 26 |
|----------------|---------------------------------------------------------------|------|-----|------|-----|----|-----|------|-------|-----|----|-----|------|----|
| Ozn. úlohy     | Úloha                                                         | I.   | II. | III. | IV. | V. | VI. | VII. | VIII. | IX. | X. | XI. | XII. | I. |
| 1.1            | Prieskum trhu a vypracovanie úvodných analýz                  |      |     |      |     |    |     |      |       |     |    |     |      |    |
| 1.2            | Zabezpečenie vhodných priestorov                              |      |     |      |     |    |     |      |       |     |    |     |      |    |
| 1.3            | Vypracovanie plánu na založenie očnej optiky                  |      |     |      |     |    |     |      |       |     |    |     |      |    |
| 1.4            | Založenie s.r.o. a ohlásenie viazanej živnosti                |      |     |      |     |    |     |      |       |     |    |     |      |    |
| 1.5            | Získanie úveru                                                |      |     |      |     |    |     |      |       |     |    |     |      |    |
| 1.6            | Výroba a nákup vybavenia                                      |      |     |      |     |    |     |      |       |     |    |     |      |    |
| 1.7            | Vypracovanie BOZP a prevádzkového poriadku externou agentúrou |      |     |      |     |    |     |      |       |     |    |     |      |    |
| 1.8            | Spracovanie žiadosti na ŠÚKL vrátane získania povolenia       |      |     |      |     |    |     |      |       |     |    |     |      |    |
| 1.9            | Uzatvorenie zmlúv so ZP                                       |      |     |      |     |    |     |      |       |     |    |     |      |    |
| 1.10           | Uzatvorenie spoluprác s dodávateľmi                           |      |     |      |     |    |     |      |       |     |    |     |      |    |
| 1.11           | Nábor zamestnancov                                            |      |     |      |     |    |     |      |       |     |    |     |      |    |

(zdroj: vlastný)

Napriek tomu, že prípravná fáza závisí z veľkej časti na podnikateľovi samotnom, je potrebné rátať napr. s možnými prieťahmi v jednaní so ŠÚKL, prípadne bankami a dodávateľmi a teda je vhodné rátať s dostatočnou časovou rezervou. Celá prípravná fáza je zohľadnená v Ganntovom diagrame.

V samotnom diagrame je vhodné rátať s časovými presahmi niektorých úloh. Personálne priradenie úloh je vynechané, nakoľko sa v prípravnej fáze pred získaním zamestnancov bude jednať o jednoosobovú s.r.o.

Kľúčovým bodom vyplývajúcim z legislatívy je získanie povolenie od ŠÚKL. Tento proces je relatívne rýchly, na základe upozornení z praxe je ale vhodné rátať s možnými komplikáciami so splnením požiadaviek a teda ponechanie časovej rezervy. Taktiež uzatvorenie zmlúv so zdravotnými poisťovňami síce nie je prerekvizitou k otvoreniu optiky, je to však maximálne vhodné z hľadiska marketingu a môže trvať relatívne dlhú dobu.

### Realizačná fáza projektu

Počas realizácie projektu môže dôjsť k rôznym externým udalostiam, ktoré by mohli odložiť otvorenie očnej optiky, preto je vhodné napríklad podrobne diskutovať dodacie doby na techniku s dodávateľmi a termíny inštalácií zabezpečiť napr. zmluvne. Nákup tovaru a jeho naskladnenie by mal byť jedným z posledných krokov, čo umožní splatnosť v zúčtovacom období roku 2026.

Tab. 47 Ganntov diagram realizačnej fázy projektu

| Realizačná fáza |                             | 2025 |     |      |     |    |     |      |       |     |    |     |      | 26 |
|-----------------|-----------------------------|------|-----|------|-----|----|-----|------|-------|-----|----|-----|------|----|
| Ozn. úlohy      | Úloha                       | I.   | II. | III. | IV. | V. | VI. | VII. | VIII. | IX. | X. | XI. | XII. | I. |
| 1.1             | Inštalácie vybavenia        |      |     |      |     |    |     |      |       |     |    |     |      |    |
| 1.2             | Nákup tovaru a naskladnenie |      |     |      |     |    |     |      |       |     |    |     |      |    |

(zdroj: vlastný)

Za konečnú fázu projektu je možné považovať otvorenie optiky, ktoré pripadá na začiatok roka 2026.

## 7.2 Riziká

Analýza potenciálnych rizík je skutočne dôležitou časťou v závere podnikateľského plánu. Vzhľadom na to, že nie všetko vždy prebieha ako v plánoch a predstavách, takáto analýza môže podnikateľa pripraviť na nepriaznivé udalosti. V rámci analýzy rizík bola pre jej názornosť a prehľadnosť zvolená prioritne kvantitatívno-kvalitatívna metóda, doplnená o slovné zhodnotenie.

Bodovací systém pre pravdepodobnosť bol zvolený nasledovne:

Tab. 48 Hodnotenie pravdepodobnosti výskytu riziku

| Pravdepodobnosť výskytu rizika | Hodnota |
|--------------------------------|---------|
| Často                          | 5       |
| Pravdepodobne                  | 4       |
| 50:50                          | 3       |
| Nepravdepodobne                | 2       |
| Výnimočne                      | 1       |

(zdroj: vlastný)

Hodnotenie miery rizika bolo zvolené nasledovne:

Tab. 49 Hodnotenie miery rizika

| Potenciálny dopad      | Hodnota | Dopad na projekt                                                  |
|------------------------|---------|-------------------------------------------------------------------|
| Kritické následky      | 5       | Môže spôsobiť nezrealizovanie projektu.                           |
| Vážne následky         | 4       | Vážne skomplikuje chod projektu. Je nutné reagovať.               |
| Stredne vážne následky | 3       | Nezanedbateľné riziko, je vhodné zváženie reakcie.                |
| Menšie následky        | 2       | Môže dôjsť napr. k spomaleniu prípravy alebo realizácie projektu. |
| Zanedbateľné následky  | 1       | Nie je nutná špeciálna reakcia.                                   |

(zdroj: vlastný)

Pre vážne riziká by bolo vhodné zvážiť vypracovanie krízového plánu. Samozrejme nie je možné obsiahnuť všetky možné riziká, avšak je vhodné rátať minimálne

s nasledovnými rizikami, ktoré si môžeme rozdeliť do podskupín a navrhnúť na ne vhodné opatrenia:

**A. Finančné riziká** – celkovo im je možné predchádzať správnym finančným plánovaním, nie však úplne.

- a. Vysoké počiatočné investície (nájom, vybavenie, skladové zásoby) a ich nesprávny odhad – tomuto riziku je dobré vcelku spoľahlivo predchádzať dôsledným prieskumom a plánovaním.
- b. Nedostatočná finančná rezerva – je obtiažne správne nastaviť finančnú rezervu v prípade neočakávaných udalostí, napr. porúch techniky a i.
- c. Nárast prevádzkových nákladov – k neočakávanému nárastu prevádzkových nákladov môže dôjsť napr. v dôsledku nárastu cien energií. Môžeme predchádzať tvorbou dostatočnej finančnej rezervy.
- d. Neočakávaná zmena dodávateľských podmienok (ceny rámov, šošoviek) – k zdražovaniu často dochádza na prelome fiškálnych rokov. Na základe predchádzajúcich rokov by bolo možné rátať so zdražovaním približne okolo 5%.

**B. Prevádzkové riziká** – jedná sa o riziká v súvislosti s tovarom, technikou alebo personálom, spoločne je im možné predchádzať kvalitnými znalosťami v obore a prípravou alternatívnych záložných plánov.

- a. Meškanie pri zariaďovaní technickým a iným vybavením – už v minulosti napr. počas COVID pandémie sme boli svedkami nedostatku čipov pre rôzne technológie a odvtedy sa podobné situácie častejšie opakujú. Nevieme s istotou zaručiť.
- b. Nedostatok kvalifikovaného personálu – na trhu práce nemusí byť dostatok personálu, prípadne potenciálneho kvalifikovaného zamestnanca naša ponuka nemusí zaujať. Je vhodné vytvoriť atraktívny inzerát, prípadne oslovovať známych a najmä poskytnúť atraktívne pracovné a platové podmienky. Predísť by sme mohli získaním potenciálnych kľúčových zamestnancov s predstihom.
- c. Problém so získaním vybraných dodávateľov alebo oneskorené dodávky – vhodné začať komunikáciu s viacerými dodávateľmi s dostatočným predstihom.
- d. Technické problémy s vybavením – ťažko predvídateľné riziko, je vhodné zaobstarat' vybavenie s dobrými záručnými podmienkami a kvalitným servisom.

- e. Problémy so skladovými zásobami – je možné predchádzať naskladnením zásob do rezervy, nie je to však ideálne z finančného hľadiska.

**C. Konkurencia a trhové riziká** – ich dôsledkom vždy budú nižšie obraty ako plánované, riziko minimalizujeme vypracovaním pesimistického variantu plánu.

- a. Silná konkurencia zo strany existujúcich optík alebo príchod silnejšej konkurencie
- b. Rastúci trend online nákupu okuliarov – vhodným opatrením je minimálne mať pripravenú rezervu na prípadnú tvorbu eshopu.
- c. Rýchlo sa meniace módné trendy a preferencie zákazníkov – je dôležité držať si prehľad v preferenciách zákazníkov, byť s nimi v stálom kontakte, či už osobne alebo pomocou prieskumov na sociálnych sieťach a byť pripravený nebrániť sa módnym trendom.
- d. Nedostatočná lojalita zákazníkov v dôsledku veľkej ponuky – možno čiastočne predchádzať rôznymi vernostnými programami, tvorbou komunity, napr. aj prostredníctvom sociálnych sietí.
- e. Výrazný technologický pokrok v oblasti substitútov – napríklad v oblasti laserových operácií alebo modernejších riešení zrkových pomôcok využívajúcich AR / AI. Pre očné optiky je pozitívom, že nie všetky zrkové vady je možné kvalitne a úplne riešiť laserovou operáciou. V prípade pokroku v oblasti technológií a telemedicíny je vhodné byť pripravený na rýchlu a kvalitnú adaptáciu na tieto nové technológie.

**D. Legislatívne a právne riziká** – väčšinou sa jedná o externé faktory, na ktoré sa nevieme pripraviť.

- a. Legislatívne zmeny, prípadne zmeny vo vláde – v prípade zmien týkajúcich sa podmienok danenia príjmov a tovaru a pod. možno predchádzať len tvorbou finančnej rezervy, nepredpokladáme však okamžité opätovné zmeny daňového systému v skorom období. Legislatívne zmeny v zmysle regulácie požiadaviek na optiky a optometrické vyšetrenie v SR by mohli byť práveže prínosom pre zakladanú optiku, nakoľko je nastavovaná podľa vysokých štandardov bežných v EÚ.

- b. Problém so získavaním povolenia ŠÚKL – ľahko predchádzať kvalitnou prípravou a naštudovaním podkladov.
- c. Komplikácie so zazmluvnením ZP – možné sa pripraviť kvalitnou prípravou podkladov.

#### E. Externé nepredvídateľné riziká

- a. Ekonomická nestabilita (inflácia, kríza, klesajúca kúpna sila) – všetky tieto nepredvídateľné udalosti na finančných trhoch majú za následok zhoršenie finančnej situácie zákazníkov aj podnikov, možno im predchádzať tvorbou finančnej rezervy, ale len do istej miery.
- b. Riziko pandémie – v uplynulých rokoch, najmä počas pandémie COVID-u, mnoho podnikov utrpelo veľké straty a prípadne zaniklo. Vhodné predchádzať tvorbou finančnej rezervy alebo náhradným biznis modelom v prípade pandémie (telemedicína, prechod do online priestoru, tvorba eshopu).
- c. Prírodné katastrofy alebo nepredvídateľné udalosti (napr. požiar, záplavy) – nie je možné predvídať, vhodným zabezpečením je len dostatočná ochrana objektu, prípadne vhodné poistenie.
- d. Riziko vojny – vzhľadom na prebiehajúci vojnový konflikt v blízkosti. Nie je možné adekvátne sa pripraviť.
- e. Krádež alebo vandalizmus – samozrejmosťou sú kamerové systémy, alarm, zabezpečenie priestorov, prípadne napojenie na políciu.

Farebné značenie v rámci matice rizík značí celkové riziko a môžeme si ho zvoliť ľubovoľne, pravdepodobnosť výskytu rizika (bez bližšieho určenia konkrétnej miery frekvencie výskytu) a závažnosť dopadu v prípade jeho výskytu bola určovaná subjektívne:

Tab. 50 Výpočet celkovej miery rizika

| Označenie | Skrátený popis        | Pravdepodobnosť | Dopad | Miera rizika |
|-----------|-----------------------|-----------------|-------|--------------|
| Aa        | Počiatkové investície | 2               | 2     | 4            |
| Ab        | Nedostatočná rezerva  | 2               | 3     | 6            |
| Ac        | Nárast cien energií   | 4               | 2     | 8            |
| Ad        | Nárast cien vstupov   | 4               | 2     | 8            |

|    |                       |   |   |    |
|----|-----------------------|---|---|----|
| Ba | Meškanie zariadenia   | 3 | 2 | 6  |
| Bb | Nedostatok personálu  | 4 | 4 | 16 |
| Bc | Problém s dodávkami   | 4 | 2 | 8  |
| Bd | Technické problémy    | 3 | 2 | 6  |
| Be | Skladové zásoby       | 2 | 2 | 4  |
| Ca | Silnejšia konkurencia | 3 | 3 | 9  |
| Cb | Online nákupy         | 4 | 2 | 8  |
| Cc | Módne trendy          | 3 | 1 | 3  |
| Cd | Nelojalita zákazníkov | 3 | 3 | 9  |
| Ce | Substitúty            | 2 | 3 | 6  |
| Da | Legislatívne zmeny    | 3 | 2 | 6  |
| Db | Problém so ŠÚKL       | 2 | 4 | 8  |
| Dc | Problém so ZP         | 3 | 2 | 6  |
| Ea | Ekonomická kríza      | 3 | 3 | 9  |
| Eb | Pandémia              | 1 | 3 | 3  |
| Ec | Prírodná katastrofa   | 1 | 4 | 4  |
| Ed | Vojna                 | 1 | 5 | 5  |
| Ee | Vandalizmus           | 2 | 4 | 8  |

(zdroj: vlastný)

Tab. 51 Matica rizík

|                         |   | Závažnosť rizika |                |            |        |    |
|-------------------------|---|------------------|----------------|------------|--------|----|
| Pravdepodobnosť výskytu |   | 1                | 2              | 3          | 4      | 5  |
|                         | 1 |                  |                | Eb         | Ec     | Ed |
|                         | 2 |                  | Aa, Be         | Ab, Ce     | Db, Ee |    |
|                         | 3 | Cc               | Ba, Bd, Da, Dc | Ca, Cd, Ea |        |    |
|                         | 4 |                  | Ac, Ad, Bc, Cb |            | Bb     |    |
|                         | 5 |                  |                |            |        |    |

(zdroj: vlastný)

### 7.3 Zhrnutie analýz podnikateľského plánu

Finančná analýza v pláne sa zameriava na vyhodnotenie ekonomickej realizovateľnosti založenia očnej optiky. Spracovaný bol počiatočný rozpočet, ktorý zahŕňa investície do technického vybavenia, priestorového zabezpečenia, marketingu a i. Následne boli vyčíslené prevádzkové náklady, vrátane mzdových, materiálových a režijných. V rámci finančnej analýzy sa preukázala relatívne rýchla návratnosť počiatočných investícií a môžeme zhodnotiť, že stanovené ciele sú realistické.

V rámci plánu bola stanovená cenová politika predaja a na jej základe vypracovaná prognóza výnosov v dvoch variantoch. Súčasťou analýzy je aj časový plán návratnosti investície, ktorá sa v optimistickom scenári očakáva do 1 roka. Priebežné hodnotenie finančnej výkonnosti podniku je doplnené analýzou nákladov a predbežným zjednodušeným cash-flow prehľadom, ktoré umožňujú sledovať schopnosť pokryť záväzky a plánovať ďalší rozvoj prevádzky.

Časová analýza projektu sa zameriava na plánovanie a harmonogram jednotlivých etáp prípravy a realizácie plánu. Projekt je rozdelený do dvoch hlavných fáz. Prípravná fáza zaberá celý rok 2025. Zahŕňa kľúčové úlohy ako prieskum trhu, zabezpečenie priestorov, vypracovanie plánu, založenie s.r.o., získanie úveru, vybavenie schválenia od ŠÚKL a zazmluvnenie zdravotných poisťovní. Ganttov diagram zobrazuje očakávané trvanie úloh a počíta s možnými časovými presahmi najmä v oblasti legislatívnych procesov. Realizačná fáza zahŕňa inštaláciu vybavenia, nákup a naskladnenie tovaru a záverečné prípravy na otvorenie. Očakávaný termín spustenia predaja je január 2026.

Na záver bola vypracovaná analýza rizík, ktorej cieľom je identifikovať potenciálne hrozby a pripraviť návrhy na zmiernenie dopadov. Analýza bola realizovaná pomocou kvantitatívno-kvalitatívnej metódy, pričom na vyhodnotenie pravdepodobnosti a závažnosti rizika bol použitý bodovací systém doplnený o slovné hodnotenie. Riziká boli rozdelené do skupín a bola im vypočítaná celková miera. Najzávažnejšie riziká boli tie, ktoré dosiahli vysoké skóre – napríklad nedostatok kvalifikovaného personálu, silná konkurencia a hrozba ekonomickej krízy.

Na základe výsledkov bol ku každému riziku zakomponovaný stručný návrh preventívnych opatrení – napríklad dôkladné finančné plánovanie, tvorba rezerv, zmluvné zabezpečenie s dodávateľmi, kvalitné poistenie alebo príprava na digitalizáciu predaja prostredníctvom internetového obchodu.

## ZÁVĚR

Hlavným cieľom diplomovej práce bolo vypracovanie podnikateľského plánu na zriadenie súkromnej optiky v meste Poprad. Teoretická časť práce poskytla potrebné informácie načrtnutím kľúčových princípov podnikania, metodiky podnikateľského plánovania a právnych špecifik súvisiacich s prevádzkovaním optických služieb na Slovensku. Tieto poznatky poslúžili ako základ pre praktickú časť.

Praktická časť práce bola zameraná na hĺbkový prieskum, analýzy a plánovanie. S využitím analýz PESTLE, Porterových piatich síl a SWOT boli popísané podstatné faktory. Osobitný dôraz bol kladený na analýzu konkurencie, ktorá odhalila niekoľko kľúčových poznatkov rozhodujúcich pre efektívne umiestnenie spoločnosti.

V Poprade sa v súčasnosti nachádza 14 predajní optiky. Napriek tomu, že konkurencia ponúka široký sortiment výrobkov a agresívne cenové stratégie, mnohí z nich sa spoliehajú na obmedzené optometrické služby, pričom často sú zadávané očné vyšetrenia externým poskytovateľom alebo ponúkané len vo vybrané dni. Okrem toho sa kvalita starostlivosti o zákazníkov a viditeľnosť menších nezávislých optík značne líši.

Tieto medzery predstavujú životaschopnú príležitosť pre spoločnosť OptiPop s.r.o., ktorá sa bude odlišovať ponukou nepretržitých a kvalitných optometrických služieb a silným zameraním na pooperačnú starostlivosť - najmä pre pacientov z blízkej nemocnice. Technické vybavenie, vrátane moderných prístrojov na refrakčnú analýzu a pokročilé centrovanie šošoviek, umožní presnú a unikátnu diagnostiku. Strategická poloha v rámci polikliniky v blízkosti nemocnice ďalej podporuje jej vstup na trh, pretože ponúka viditeľnosť, dostupnosť a synergiu s existujúcimi zdravotníckymi službami.

Podnikateľský plán zahŕňa aj udržateľný finančný model s realistickými odhadmi nákladov, očakávaním návratnosti investície v priebehu cca. 1 - 2 rokov a stratégiami získavania a udržania klientely. V rámci marketingu je kladený dôraz na osobný prístup a zapojenie komunity vrátane vzdelávacích aktivít v rámci starostlivosti o zrak.

Možno konštatovať, že vopred stanovené ciele boli splnené. Podnikateľský plán vypracovaný v tejto práci potvrdzuje, že založenie spoločnosti OptiPop s.r.o. je ekonomicky životaschopné a spoločensky relevantné. Riešením identifikovaných nedostatkov na trhu a využitím svojich silných stránok má navrhovaná optika dobré predpoklady uspokojiť rastúci dopyt zákazníkov a zároveň prispieť k lepšej dostupnosti očnej starostlivosti v regióne.



## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ABRAMS, Rhonda. *Successful Business Plan: Secrets and Strategies*. 7. vyd. Palo Alto: PlanningShop, 2019. ISBN 978-1-933895-82-6.

ANDERA, Michal a SVOBODOVÁ, Ivana. *Od nápadu k podnikatelskému plánu*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0407-9.

ANHEIER, Helmut K. a TOEPLER, Stefan. *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy*. 3. vyd. Abingdon: Routledge, 2022. ISBN 978-1138625495.

AWAN, Kamran. *iOB Business*. Online. 6. 11. 2023. Dostupné z: <https://iob-business.com/the-main-objectives-of-a-business-plan/>. [cit. 2025-01-12].

BAJUŽÍK, Martin. *Založení oční optiky – postup 2025*. Advokátska kancelária JUDr. Martin Bajúžik. Online. 14. 12. 2024. Dostupné z: <https://www.pravovpraxi.sk/zalozenie-ocnej-optiky-postup/>. [cit. 2025-02-09].

BARROW, Colin; BARROW, Paul; BROWN, Robert. *The Business Plan Workbook: A Step-by-Step Guide to Creating and Developing a Successful Business*. 9. vyd. London: Kogan Page, 2018. ISBN 978-0749481803.

BENEŠ, Pavel a VESELÝ, Petr. *Vyšetřovací metody v optometrii*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2182-3.

BRODSKY, Lauren N. *How to Write an Executive Summary*. Online. 18. 4. 2018. Dostupné z: [https://projects.iq.harvard.edu/files/hks-communications-program/files/how\\_to\\_write\\_an\\_exex\\_summ\\_to\\_use\\_4\\_18\\_18.pdf](https://projects.iq.harvard.edu/files/hks-communications-program/files/how_to_write_an_exex_summ_to_use_4_18_18.pdf). [cit. 2025-01-12].

BROWN, Steve; BESSANT, John; LAMMING, Richard. *Strategic Operations Management*. 3. vyd. New York: Routledge, 2013. ISBN 978-0415587372.

CFI TEAM. *5 P's of Marketing*. Corporate Finance Institute. Online. 2025. Dostupné z: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/5-ps-marketing/>. [cit. 2025-01-29].

ČERVENÝ, Radim et al. *Business plán: Krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-511-4.

ČIHÁK, Josef. *Klinická legislativa a optometrie*. SČOO. Online. 2015. Dostupné z: [https://scoo.cz/wp-content/uploads/RNDr.-Josef-Čihák\\_Klinická-legislativa-a-optometrie.pdf](https://scoo.cz/wp-content/uploads/RNDr.-Josef-Čihák_Klinická-legislativa-a-optometrie.pdf). [cit. 2025-02-08].

DÔVERA. *Kritériá benefitu Zdravé oči platné od 01.01.2025*. Dôvera. Online. 18. 12. 2024. Dostupné z: <https://www.dovera.sk/poistenec/potrebujem-poradit/o-dovere/uradna-tabula/kriteria-benefitu-zdrave-oci>. [cit. 2025-02-07].

DÔVERA. *Zľavy na okuliare a vyšetrenie zraku*. Dôvera. Online. 2025. Dostupné z: <https://www.dovera.sk/poistenec/benefity/vsetky/zlavy-na-okuliare-a-vysetrenie-zraku>. [cit. 2025-02-07].

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

ŽURIŠOVÁ, Mária; MALICHOVÁ, Eva; STANÍKOVÁ, Zuzana. *Ekonomické a právne aspekty podnikania*. Žilina: EDIS-vydavateľstvo UNIZA, 2022. ISBN 978-80-554-1912-1.

ECOO. *ECOO Blue Book*. European Council of Optometry and Optics. Online. 2022. Dostupné z: <https://ecoo.info/ecoo-blue-book/>. [cit. 2025-02-09].

EKANEM, Ignatius. *Writing a Business Plan: A Practical Guide*. New York: Routledge, 2017. ISBN 978-1-138-20602-1.

EUROEKONÓM.SK. *EuroEkonom*. Online. 15. 12. 2022. Dostupné z: <https://www.euroekonom.sk/ekonomika/ekonomicke-teorie/klasicka-ekonomia/>. [cit. 2025-01-07].

EUROEKONÓM.SK. *Výsledok hospodárenia podniku*. Online. 9. 9. 2022. Dostupné z: <https://www.euroekonom.sk/vysledok-hospodarenia-podniku/>. [cit. 2025-02-02].

EUROPEAN COMMISSION. *User Guide to the SME Definition*. Online. In: Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. 2020. Dostupné z: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/756d9260-ee54-11ea-991b-01aa75ed71a1>. [cit. 2025-02-07].

EURÓPSKA ÚNIA. *Nariadenie Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) 2017/745 z 5. apríla 2017 o zdravotníckych pomôckach*. Úradný vestník EÚ, L 117, 05.05.2017, s. 1–175.

FINANČNÉ RIADITEĽSTVO SR. *S konsolidáciou prichádzajú aj úpravy pri DPH*. Finančná správa Slovenská republika. Online. 18. 12. 2024. Dostupné z: [https://www.financnasprava.sk/sk/pre-media/novinky/archiv-noviniek/detail-novinky/\\_konsolidacia-dph-ts/bc](https://www.financnasprava.sk/sk/pre-media/novinky/archiv-noviniek/detail-novinky/_konsolidacia-dph-ts/bc). [cit. 2025-02-09].

HARVARD BUSINESS SCHOOL. *The Five Forces*. Institute for Strategy & Competitiveness. Online. 2016. Dostupné z: <https://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/Pages/the-five-forces.aspx>. [cit. 2025-01-19].

HARVARD BUSINESS SCHOOL. *The Five Forces*. Institute for Strategy & Competitiveness. Online. 2025. Dostupné z: [cit. 2025-01-19].

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

KORÁB, Vojtěch; PETERKA, Jiří; REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

KRAJČOVIČOVÁ, Kristína. *Oftalmológ, optometrista a očné vyšetrenie. V čom spočíva základné vyšetrenie očí?*. Online. 31. 5. 2023. Dostupné z: <https://zdravoteka.sk/magazin/oftalmolog-optometrista-ocene-vysetrenie/>. [cit. 2025-02-08].

KRASŇANSKÁ, J. *Príspevky poisťovní na okuliare v roku 2025*. Optika Fontána. Online. 2025. Dostupné z: <https://www.optikafontana.sk/blog/prispevky-na-okuliare-zo-zdravotnych-poisťovni/prispevky-poisťovni-na-okuliare-v-roku-2025>. [cit. 2025-02-07].

KÜTZ, Martin. *The Art of Benchmarking: An Analytical Guide to Methods and Applications for IT Management*. New York: Springer, 2022. ISBN 978-3-030-90588-0.

MAGRETTA, Joan. *Understanding Michael Porter*. Harvard Business Review Press, 2011. ISBN 1422160599.

MALSAM, William. *How to Write an Executive Summary*. ProjectManager. Online. 23. 9. 2024. Dostupné z: <https://www.projectmanager.com/blog/write-an-executive-summary>. [cit. 2025-01-12].

McGILL UNIVERSITY. *Work Organization: Gantt Chart*. Online. Montreal: McGill University, 2025. Dostupné z: <https://www.mcgill.ca/engineeringdesign/step-step-design-process/design-phases-mechanical-engineering/work-organization-gantt-chart>. [cit. 2025-01-29].

MINER, J.B. Testing a psychological typology of entrepreneurship using business founders. *Journal of Applied Behavioral Science*. 2000, roč. 36, č. 1, s. 43–69. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/0021886300361003>. [cit. 2025-01-27].

MINISTERSTVO FINANCIÍ SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Metodický pokyn PO7OPII\_FA\_CBA\_TCO\_100820183*.mfsr.sk. Online. In: Ministerstvo Financíí. Posledná aktualizácia: 2018. Dostupné z: [https://www.mfsr.sk/files/archiv/7/MetodickypokynPO7OPII\\_FA\\_CBA\\_TCO\\_100820183.pdf](https://www.mfsr.sk/files/archiv/7/MetodickypokynPO7OPII_FA_CBA_TCO_100820183.pdf). [cit. 2025-01-15].

MINISTERSTVO SPRAVODLIVOSTI SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Právne predpisy*. slov-lex.sk. Online. In: Ministerstvo Spravodlivosti. Posledná aktualizácia: 2025. Dostupné z: <https://www.slov-lex.sk/ezbierky/pravne-predpisy/SK/ZZ/1991/513/>. [cit. 2025-01-07].

MINISTERSTVO ŠKOLSTVA, VÝSKUMU, VÝVOJA A MLÁDEŽE. *Optometrista*. Online. In: Ministerstvo školstva, výskumu, vývoja a mládeže SR. Posledná aktualizácia: 2025. Dostupné z: <https://www.minedu.sk/optometrista/>. [cit. 2025-02-08].

MINISTERSTVO ŠKOLSTVA, VÝSKUMU, VÝVOJA A MLÁDEŽE. *Očný optik*. Online. In: Ministerstvo školstva, výskumu, vývoja a mládeže SR. Posledná aktualizácia: 2025. Dostupné z: <https://www.minedu.sk/ocny-optik/>. [cit. 2025-02-08].

MINISTERSTVO VNÚTRA SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Očná optika*. Online. In: Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky. Posledná aktualizácia: 2025. Dostupné z: <https://www.minv.sk/?ocna-optika-1>. [cit. 2025-02-09].

MINISTERSTVO ZDRAVOTNÍCTVA SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Očný optik*. Online. In: Ministerstvo Zdravotníctva Slovenskej Republiky. Posledná aktualizácia: 2025. Dostupné z: <https://www.health.gov.sk/?ocny-optik>. [cit. 2025-02-08].

MINISTERSTVO ZDRAVOTNÍCTVA SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Optometrista*. Online. In: Ministerstvo zdravotníctva Slovenskej republiky. Posledná aktualizácia: 2025. Dostupné z: <https://www.health.gov.sk/?optometrista>. [cit. 2025-02-08].

MINISTERSTVO ZDRAVOTNÍCTVA SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Zdravotné poisťovne*. Online. In: Ministerstvo zdravotníctva Slovenskej republiky. Posledná aktualizácia: 2025. Dostupné z: <https://www.health.gov.sk/?zdravotne-poisťovne>. [cit. 2025-02-07].

NEWTON, Paul. *What is the PESTLE Analysis?*. 2014. ISBN 9788740308341.

ONDRUŠ, Peter. et al. *Manažment a financovanie v zdravotníctve: Príručka zdravotníckeho manažéra*. Turany: Tlačiareň P+M, 2017. ISBN 978-80-972535-9-2.

OPTICKÁ ÚNIA SLOVENSKA. *Charakteristika povolania*. Online. Optická únia Slovenska. 2021. Dostupné z: <http://www.optickaunia.sk/charakteristika-povolania>. [cit. 2025-02-08].

OPTICKÁ ÚNIA SLOVENSKA. *O spoločnosti*. Online. Optická únia Slovenska Online. 2021. Dostupné z: <http://www.optickaunia.sk/o-spolocnosti#:~:text=Optick%C3%A1%20%C3%BAnia%20Slovenska%20je%20dobrovo%C4%BEn%C3%A1,distrib%C3%BAtori%20o%C4%8Dnej%20optiky%20na%20Slovensku...> [cit. 2025-02-08].

PERERA, Rashain. *The Pestle Analysis*. 2018. ISBN 1790845327.

PORTER, Michael E. *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Online. Harvard Business Review, 2008. Dostupné z: <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>. [cit. 16. 3. 2025].

PASCARELLA, G. et al. *Risk Analysis in Healthcare Organizations: Methodological Framework and Critical Variables*. Online. *Risk Management and Healthcare Policy*. 2021, roč. 14, s. 2897–2911. ISSN 1179-1594. [cit. 16. 3. 2025]

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele a využití v praxi*. 7. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3124-2.

SANTANDER OPEN ACADEMY. *The 7 Ps: how have the 4 Ps of the marketing mix evolved*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.santanderopenacademy.com/en/blog/the-7-ps.html>. [cit. 29. 1. 2025].

SČOO [Společenstvo Českých Optiků a Optometristů]. *Vzdělávání v oboru*. Online. 2025. Dostupné z: <https://scoo.cz/vzdelavani/>. [cit. 8. 2. 2025].

SHELTON, Hal. *The secrets to writing a successful business plan*. 2. vyd. Rockville: Summit Valley Press, 2017. ISBN 978-0989946032.

SBA [SLOVAK BUSINESS AGENCY]. *Slovak Business Agency: Prvá voľba pri vzniku a rozvoji vášho podnikania*. Online. 2025. Dostupné z: <https://www.sbagency.sk/>. [cit. 9. 1. 2025].

SLOVENSKÝ ŠTATISTICKÝ ÚRAD. Online. 2025. Dostupné z: [https://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD\\_SK\\_WIN/np3112qr/v\\_np3112qr\\_00\\_00\\_00\\_sk](https://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_SK_WIN/np3112qr/v_np3112qr_00_00_00_sk). [cit. 22. 2. 2025].

SLOVENSKÝ ŠTATISTICKÝ ÚRAD. *Priemerná mzda v hospodárstve SR*. Online. 2025. Dostupné z: [https://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD\\_INTERN/sp0008ms/v\\_sp0008ms\\_00\\_00\\_00\\_sk](https://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_INTERN/sp0008ms/v_sp0008ms_00_00_00_sk). [cit. 23. 2. 2025].

SLOVENSKÝ ŠTATISTICKÝ ÚRAD. *Počet obyvateľov podľa pohlavia – SR (ročne)*. Online. 2025. Dostupné z: [https://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/vbd\\_dem/om7102rr/v\\_om7102rr\\_00\\_00\\_00\\_sk](https://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/vbd_dem/om7102rr/v_om7102rr_00_00_00_sk). [cit. 23. 2. 2025].

SLOVENSKÝ ŠTATISTICKÝ ÚRAD. *Vekové skupiny- SR*. 2025. Dostupné z: [https://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/vbd\\_dem/om7007rr/v\\_om7007rr\\_00\\_00\\_00\\_sk](https://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/vbd_dem/om7007rr/v_om7007rr_00_00_00_sk). [cit. 23. 2. 2025].

SOUTHERN NEW HAMPSHIRE UNIVERSITY. What is a SWOT analysis and how do I locate one?. New Hampshire: Southern New Hampshire University, © 2024. Dostupné z: <https://libanswers.snhu.edu/faq/172712>. [cit. 26. 1. 2025].

SRPOVÁ, Jitka a ŘEHOŘ, Václav. *Základy podnikání*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

SRPOVÁ, Jitka. *Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů*. 1. elektronické vyd. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2253-0.

SVOBODOVÁ, Ivana a ANDERA, Michal. *Od nápadu k podnikatelskému plánu*. Praha : Grada, 2017. ISBN: 9788027104079.

ŠÚKL [Štátny Ústav pre Kontrolu Liečiv]. *Zoznam dokladov k vstupnej inšpekcii – Očné optiky*. Online. 2025. Dostupné z: <https://www.sukl.sk>. [cit. 2025-02-09].

STREDNÁ ZDRAVOTNÍCKA ŠKOLA ZÁHRADNÍČKA [SZŠ ZÁHRADNÍČKA]. *5312 N Očný optik*. Online. Bratislava: SZŠ Záhradníčka, 2025. Dostupné z: <https://www.szsba.sk/a/externe-vecerne-studium-pre-absolventov-ss>. [cit. 2025-02-08].

STREDNÁ ZDRAVOTNÍCKA ŠKOLA MOYZESOVA SZŠ MOYZESOVA [SZŠ MOYZESOVA]. *Očný optik (OO)*. Online. Košice: SZŠ Moyzesova, 2025. Dostupné z: <https://moyzeska.sk/index.php/ocny-optik-oo/>. [cit. 2025-02-08].

TUŽÁKOVÁ, Lucia. Zvažujete vyšetrenie v optike? Hrozí vám poškodenie zraku, varuje optometrista. *tvnoviny.sk*. Online. 2024. Dostupné z: <https://tvnoviny.sk/domace/clanok/903592-zvazujete-vysetrenie-v-optike-hrozi-vam-poskodenie-zraku-varuje-optometrista>. [cit. 2025-02-08].

UNION. *Pomôžeme vám s doplatkom na okuliarové rámy*. Union. Online. 2025. Dostupné z: <https://www.union.sk/pomozeme-vam-s-doplatkom-na-okuliarove-ramy/>. [cit. 2025-02-07].

UNIVERSITY OF CALIFORNIA. *Smart Goals: A How to Guide*. Online. California: Univesity of California, 2016. Dostupné z: <https://www.ucop.edu/local-human-resources/files/performance-appraisal/How+to+write+SMART+Goals+v2.pdf>. [cit. 2025-01-12].

VESELÝ OČNÁ KLINIKA. *Vyšetrenie očného pozadia*. Online. 2024. Dostupné z: <https://veselyok.com/vysetrenie-ocneho-pozadia/>. [cit. 2025-02-08].

VŠEOBECNÁ ZDRAVOTNÁ POISŤOVŇA. *Až 100 € na okuliarový rám pre deti a dospelých*. Všeobecná Zdravotná Poisťovňa .Online. 2025. Dostupné z: <https://prihlaska.vszp.sk/penazenska-zdravia/penazenska-zdravia-maxi/az-100-na-okuliarovy-ram-pre-deti-a-dospelych>. [cit. 2025-02-07].

VŠEOBECNÁ ZDRAVOTNÁ POISŤOVŇA. *Preventívne prehliadky*. Všeobecná Zdravotná Poisťovňa .Online. 2025. Dostupné z: <https://www.vszp.sk/prevencia/>. [cit. 2025-02-08].

VŠEOBECNÁ ZDRAVOTNÁ POISŤOVŇA. *Príspevok na okuliarové rámy a sklá pre deti až do 100 €*. Všeobecná Zdravotná Poisťovňa . Online. 2025. Dostupné z: <https://www.vszp.sk/benefity/zoznam-benefitov/pre-poistencov/prispevok-okuliarove-ramy-skla-deti-aj-dospelych.html>. [cit. 2025-02-07].

WASHINGTON STATE UNIVERSITY. What is a PESTEL Analysis?. Online. Washington: Washington University, 2024. Dostupné z: <https://libguides.libraries.wsu.edu/c.php?g=294263&p=4358409>. [cit. 2025-07-19].

WATSON, Denzil; HEAD, Anthony a CHAN, Dora. *Corporate Finance: Principles and Practice*. 9. vyd. Harlow: PEARSON Education Limited, 2023. ISBN 978-1-292-45095-7.

YUNUS, Muhammad a WEBER, Karl. *Building Social Business: The New Kind of Capitalism that Serves Humanity's Most Pressing Needs*. New York: Public Affairs, 2010. ISBN 978-1-58648-824-6.

ZLÁMAL, Jaroslav a BELLOVÁ, Jana. *Ekonomika zdravotníctví*. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 2013. ISBN 978-80-7013-551-8.

## LEGÁLNÍ ZDROJE

ČESKÁ REPUBLIKA. *Zákon č. 372/2011 Sb. o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách)*. V platném znění.

ČESKÁ REPUBLIKA. *Vyhláška č. 92/2012 Sb., o požadavcích na minimální technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení*. V platném znění.

SLOVENSKÁ REPUBLIKA. *Zákon č. 40/1964 Zb. Občiansky zákonník*. V znení neskorších predpisov.

SLOVENSKÁ REPUBLIKA. *Zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce*. V znení neskorších predpisov.

SLOVENSKÁ REPUBLIKA. *Zákon č. 455/1991 Z. z. o živnostenskom podnikaní*. V znení neskorších predpisov.

SLOVENSKÁ REPUBLIKA. *Zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov*. V znení neskorších predpisov.

SLOVENSKÁ REPUBLIKA. *Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník*. § 2. V znení neskorších predpisov.

SLOVENSKÁ REPUBLIKA. *Zákon č. 222/2024 Z. z. o dani z pridanej hodnoty*.

SLOVENSKÁ REPUBLIKA. *Zákon č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní*. V znení neskorších predpisov podľa spôsobilosti živnostníka.

SLOVENSKÁ REPUBLIKA. *Zákon č. 578/2004 Z. z. o poskytovateľoch zdravotnej starostlivosti, zdravotníckych pracovníkoch, stavovských organizáciách v zdravotníctve a o zmene a doplnení niektorých zákonov*. V znení neskorších predpisov.

SLOVENSKÁ REPUBLIKA. *Zákon č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve*. V znení neskorších predpisov.

SLOVENSKÁ REPUBLIKA. *Vyhláška Ministerstva zdravotníctva Slovenskej republiky č. 321/2005 Z. z., ktorou sa ustanovujú kritériá na určenie siete zdravotníckych zariadení*. V znení neskorších predpisov.

SLOVENSKÁ REPUBLIKA. *Nariadenie vlády Slovenskej republiky č. 296/2010 Z. z. o odbornej spôsobilosti na výkon zdravotníckeho povolania a na výkon odborných činností*. V znení neskorších predpisov.

SLOVENSKÁ REPUBLIKA. *Vyhláška Ministerstva zdravotníctva Slovenskej republiky č. 523/2011 Z. z. o požiadavkách na materiálno-technické vybavenie zdravotníckych zariadení*. V znení neskorších predpisov.

SLOVENSKÁ REPUBLIKA. *Zákon č. 355/2007 Z. z. o ochrane, podpore a rozvoji verejného zdravia a o zmene a doplnení niektorých zákonov.* V znení neskorších predpisov.

SLOVENSKÁ REPUBLIKA. *Zákon č. 362/2011 Z. z. o liekoch a zdravotníckych pomôckach a o zmene a doplnení niektorých zákonov.* V znení neskorších predpisov.

SLOVENSKÁ REPUBLIKA. *Vyhláška Ministerstva zdravotníctva Slovenskej republiky č. 523/2011 Z. z. o požiadavkách na materiálno-technické vybavenie zdravotníckych zariadení.* V znení neskorších predpisov.

SLOVENSKÁ REPUBLIKA. *Zákon č. 578/2004 Z. z. o poskytovateľoch zdravotnej starostlivosti, zdravotníckych pracovníkoch, stavovských organizáciách v zdravotníctve a o zmene a doplnení niektorých zákonov.* V znení neskorších predpisov.

SLOVENSKÁ REPUBLIKA. *Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník.* V znení neskorších predpisov.

SLOVENSKÁ REPUBLIKA. *Zákon č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon).* V znení neskorších predpisov.

SLOVENSKÁ REPUBLIKA. *Zákon č. 40/1964 Zb. Občiansky zákonník.* V znení neskorších predpisov.

SLOVENSKÁ REPUBLIKA. *Zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce.* V znení neskorších predpisov.

SLOVENSKÁ REPUBLIKA. *Zákon č. 578/2004 Z. z. o poskytovateľoch zdravotnej starostlivosti, zdravotníckych pracovníkoch a stavovských organizáciách v zdravotníctve.* V znení neskorších predpisov.

SLOVENSKÁ REPUBLIKA. *Vyhláška Ministerstva zdravotníctva Slovenskej republiky č. 321/2005 Z. z. o rozsahu praxe v niektorých zdravotníckych povolaniach.* V znení neskorších predpisov.

SLOVENSKÁ REPUBLIKA. *Zákon č. 576/2004 Z. z. o zdravotnej starostlivosti, službách súvisiacich s poskytovaním zdravotnej starostlivosti.* V znení neskorších predpisov.

SLOVENSKÁ REPUBLIKA. *Vyhláška Ministerstva zdravotníctva Slovenskej republiky č. 523/2011 Z. z. o požiadavkách na materiálno-technické vybavenie zdravotníckych zariadení.* V znení neskorších predpisov.

SLOVENSKÁ REPUBLIKA. *Zákon č. 124/2006 Z. z. o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci.* V znení neskorších predpisov.

SLOVENSKÁ REPUBLIKA. *Zákon č. 355/2007 Z. z. o ochrane, podpore a rozvoji verejného zdravia.* V znení neskorších predpisov.

SLOVENSKÁ REPUBLIKA. *Zákon č. 108/2024 Z. z. o ochrane spotrebiteľa a o zmene a doplnení niektorých zákonov.*

SLOVENSKÁ REPUBLIKA. *Zákon č. 147/2001 Z. z. o reklame a o zmene a doplnení niektorých zákonov.* V znení neskorších predpisov.

SLOVENSKÁ REPUBLIKA. *Zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov.* V znení neskorších predpisov.

SLOVENSKÁ REPUBLIKA. *Zákon č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve.* V znení neskorších predpisov.

SLOVENSKÁ REPUBLIKA. *Zákon č. 222/2004 Z. z. o dani z pridanej hodnoty.* V znení neskorších predpisov.

SLOVENSKÁ REPUBLIKA. *Zákon č. 102/2024 Z. z., ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 222/2004 Z. z. o dani z pridanej hodnoty a ktorým sa menia a dopĺňajú niektoré zákony.*

SLOVENSKÁ REPUBLIKA. *Zákon č. 279/2024 Z. z. o dani z finančných transakcií a o zmene a doplnení niektorých zákonov.*

SLOVENSKÁ REPUBLIKA. *Zákon č. 362/2011 Z. z. o liekoch a zdravotníckych pomôckach a o zmene a doplnení niektorých zákonov.* V znení neskorších predpisov.

Prehlasujem, že pri tvorbe tejto práce bol využitý nástroj generatívneho modelu AI ChatGPT, ver. 4o, ktorý slúžil najmä pre štylistickú úpravu a korektúru textu. Využitie tohoto nástroja bolo v súlade s *Doporučením k využívaniu nástrojů umelé inteligence AI na UTB ve Zlíně* a následne bola vždy vykonaná kontrola. Za obsah preberám plnú zodpovednosť.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| Obr. 1 Porterov model piatich konkurenčných síl .....                | 26 |
| Obr. 2 Bod zvratu z prevádzkovej činnosti.....                       | 32 |
| Obr. 3 Mapa rozmiestnenia očných optík v meste Poprad .....          | 56 |
| Obr. 4 Logo spoločnosti.....                                         | 75 |
| Obr. 5 Budova polikliniky .....                                      | 80 |
| Obr. 6 Lokalita .....                                                | 80 |
| Obr. 7 Náhl'ad grafického návrhu vizitiek .....                      | 84 |
| Obr. 8 Náhl'ad grafického návrhu webových stránok očnej optiky ..... | 85 |

## SEZNAM TABULEK

|         |                                                                             |    |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| Tab. 1  | Porovnanie kvantitatívnej a kvalitatívnej metódy tvorby analýzy rizík ..... | 35 |
| Tab. 2  | Zmena dani z pridanej hodnoty .....                                         | 52 |
| Tab. 3  | Vývoj priemernej mesačnej mzdy v Prešovskom kraji .....                     | 52 |
| Tab. 4  | Vývoj indexu spotrebiteľských cien v SR .....                               | 52 |
| Tab. 5  | Vývoj počtu obyvateľov v okrese Poprad .....                                | 53 |
| Tab. 6  | Vekové zloženie obyvateľstva v okrese Poprad .....                          | 53 |
| Tab. 7  | Základné informácie o Optike Uhlár .....                                    | 57 |
| Tab. 8  | Základné informácie o očnej optike Neovízia Poprad .....                    | 58 |
| Tab. 9  | Základné informácie o JN Optik .....                                        | 59 |
| Tab. 10 | Základné informácie o Optike Martinkovič .....                              | 60 |
| Tab. 11 | Základné informácie o Optike IRIS .....                                     | 61 |
| Tab. 12 | Základné informácie o Optike Karpatská .....                                | 62 |
| Tab. 13 | Základné informácie o VisionX Poprad .....                                  | 62 |
| Tab. 14 | Základné informácie o Očnej Optike Mania .....                              | 63 |
| Tab. 15 | Základné informácie o Očnej Optike FOKUS .....                              | 64 |
| Tab. 16 | Prehľad výrobcov okuliarových šošoviek .....                                | 69 |
| Tab. 17 | SWOT analýza .....                                                          | 72 |
| Tab. 18 | Otváracia doba .....                                                        | 83 |
| Tab. 19 | Marketingové kampane v prvom roku prevádzky .....                           | 87 |
| Tab. 20 | Štandardný cenník služieb (merania zraku) .....                             | 89 |
| Tab. 21 | Cenové kategórie okuliarových rámov .....                                   | 90 |
| Tab. 22 | Cenová politika predaja slnečných okuliarov – vybrané kategórie .....       | 91 |
| Tab. 23 | Cenová politika predaja balení kontaktných šošoviek zn. Cooper Vision ..... | 91 |
| Tab. 24 | Cenník doplnkového sortimentu .....                                         | 92 |
| Tab. 25 | Výdaje na založenie optiky .....                                            | 93 |
| Tab. 26 | Výdaje na prístrojové vybavenie .....                                       | 94 |
| Tab. 27 | Ďalšie vybavenie optometrie .....                                           | 94 |
| Tab. 28 | Výdaje na vybavenie dielne .....                                            | 94 |
| Tab. 29 | Počiatočné výdaje na elektroniku .....                                      | 95 |
| Tab. 30 | Počiatočné výdaje na skladové položky .....                                 | 96 |
| Tab. 31 | Ostatné počiatočné vybavenie .....                                          | 97 |
| Tab. 33 | Zhrnutie počiatočných nákladov na reklamu a marketing .....                 | 97 |
| Tab. 38 | Súhrn celkových počiatočných výdajov .....                                  | 98 |

|         |                                                                       |     |
|---------|-----------------------------------------------------------------------|-----|
| Tab. 32 | Bežné prevádzkové náklady .....                                       | 99  |
| Tab. 34 | Pravidelné (mesačné) marketingové náklady .....                       | 100 |
| Tab. 35 | Mesačné mzdové náklady .....                                          | 101 |
| Tab. 36 | Mesačné odvody zamestnávateľa za zamestnancov (súhrnne).....          | 101 |
| Tab. 37 | Mesačné náklady na externé služby .....                               | 102 |
| Tab. 39 | Súhrn celkových prevádzkových nákladov .....                          | 102 |
| Tab. 40 | Súvaha .....                                                          | 104 |
| Tab. 41 | Odpisy majetku.....                                                   | 104 |
| Tab. 42 | Optimistický predpoklad výnosov .....                                 | 106 |
| Tab. 43 | Pesimistický predpoklad výnosov .....                                 | 107 |
| Tab. 44 | Variabilné náklady na tovar a darčkové predmety .....                 | 108 |
| Tab. 45 | Predpokladaný výkaz ziskov a strát za účtovné obdobie (rok 2026)..... | 109 |
| Tab. 46 | Ganntov diagram prípravnej fázy projektu.....                         | 111 |
| Tab. 47 | Ganntov diagram realizačnej fázy projektu.....                        | 112 |
| Tab. 48 | Hodnotenie pravdepodobnosti výskytu riziku .....                      | 113 |
| Tab. 49 | Hodnotenie miery rizika .....                                         | 113 |
| Tab. 50 | Výpočet celkovej miery rizika.....                                    | 116 |
| Tab. 51 | Matica rizík.....                                                     | 117 |

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

|        |                                                  |
|--------|--------------------------------------------------|
| SZČO   | Samostatne zárobkovo činná osoba                 |
| TQM    | Total Quality Management                         |
| KPI    | Klíčové ukazovatele výkonnosti                   |
| PHM    | Pohonné hmoty                                    |
| VH     | Výsledok hospodárenia                            |
| ROI    | Return on Investment                             |
| MZ SR  | Ministerstvo zdravotníctva Slovenskej republiky  |
| MV SR  | Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky         |
| MŠVVaM | Ministerstvo školstva, výskumu, vývoja a mládeže |
| ŠÚKL   | Štátny ústav pre kontrolu liečiv                 |
| OR SR  | Obchodný register Slovenskej republiky           |
| DPH    | Daň z pridanej hodnoty                           |
| ZP     | Zdravotná poisťovňa                              |
| ECOO   | The European Council of Optometry and Optics     |
| VšZP   | Všeobecná zdravotná poisťovňa                    |
| CPI    | Consumer Price Index                             |
| AR     | Augmented Reality                                |
| BOZP   | Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci           |
| VK     | Vlastný kapitál                                  |
| DNM    | Dlhodobý nehmotný majetok                        |
| DHM    | Dlhodobý hmotný majetok                          |
| DFM    | Dlhodobý finančný majetok                        |

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: PROPAGAČNÉ MATERIÁLY

Příloha P II: PLÁN PRACOVISKA

Příloha P III: NADŠTANDARDNÉ TECHNICKÉ VYBAVENIE

Příloha P IV: PREVÁDZKOVÝ PORIADOK

Příloha P V: TABUĽKA PREDPOKLADANÉHO CASH FLOW

## PŘÍLOHA P I: PROPAGAČNÉ MATERIÁLY

Reklamný banner:



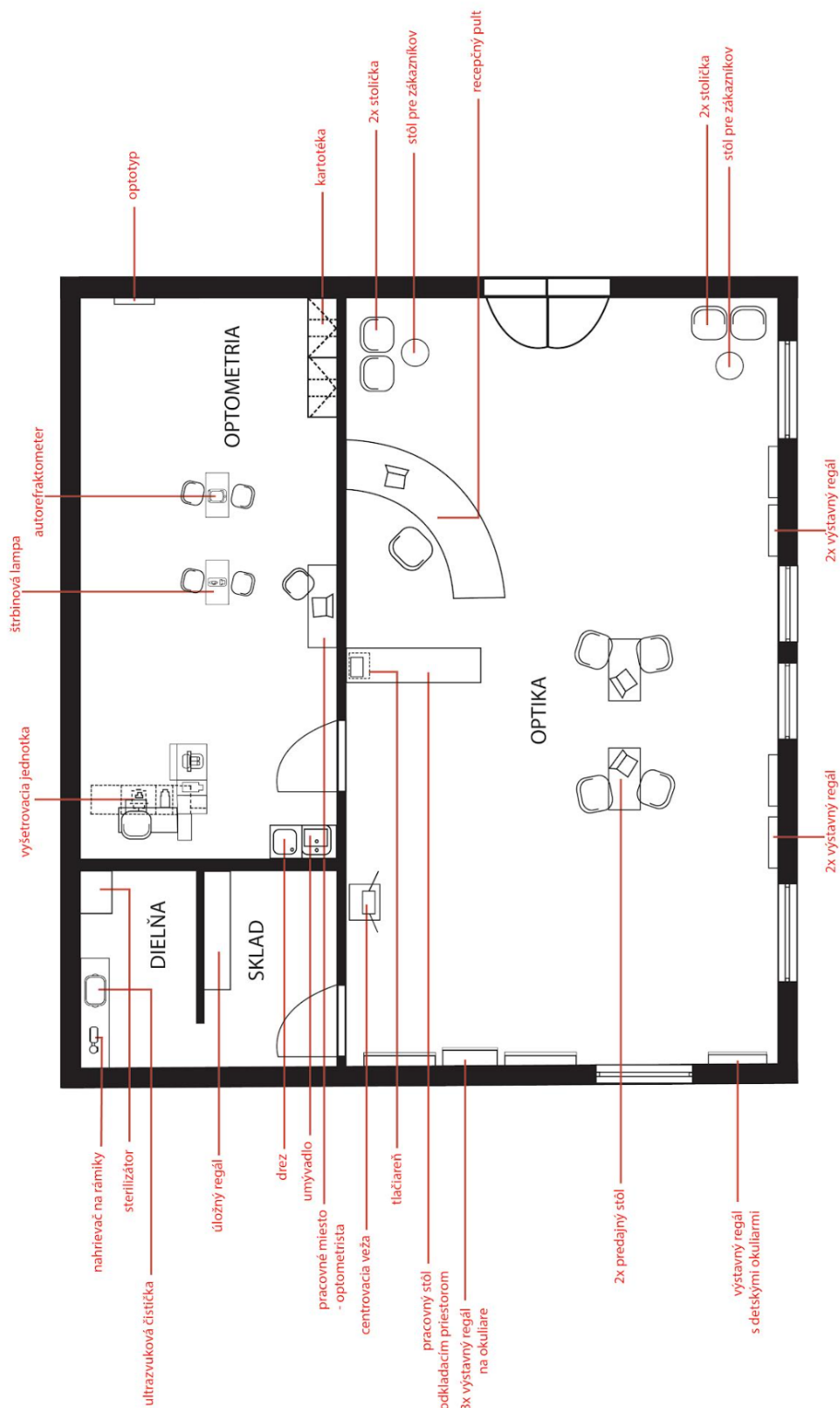
Firemné trička s potlačou:



Ďalšie reklamné predmety:



## PŘÍLOHA P II: PLÁN PRACOVISKA



## PŘÍLOHA P III: NADŠTANDARDNÉ TECHNICKÉ VYBAVENIE

Pokročilý multifunkčný autorefraktometer Tomey MR-6000:



Centrovacia veža VisiOffice X:



## **PŘÍLOHA P IV: VZOROVÝ PREVÁDZKOVÝ PORIADOK**

### **OptiPop s.r.o. – očná optika s optometriou**

Názov prevádzky: OptiPop s.r.o.  
Adresa prevádzky: Tatranské námestie 4914/8, 058 01 Poprad, Poliklinika Alexandra  
Zodpovedná osoba: optometrista (s príslušnou odbornou spôsobilosťou)  
Dátum vypracovania: 15.04.2025

Tento prevádzkový poriadok upravuje podmienky prevádzky očnej optiky s optometriou v súlade s platnou legislatívou Slovenskej republiky, najmä zákonom č. 578/2004 Z.z., vyhláškou č. 523/2011 Z.z., vyhláškou č. 321/2005 Z.z. a zákonom č. 355/2007 Z.z.

#### **Priestory a ich vybavenie:**

Prevádzka je situovaná v priestoroch Polikliniky Alexandra, kde sa nachádzajú aj spoločné hygienické zariadenia.

Prevádzka pozostáva z týchto častí:

- predajná časť optiky
- vyšetrovňa optometrie
- sklad a dielňa
- spoločné priestory polikliniky (toalety)

Vybavenie zahŕňa umývateľný nábytok, dezinfikovateľné podlahy, umývadlo s bezdotykovými dávkovačmi mydla a dezinfekcie, a zásobníkmi na papierové utierky.

#### **Hygienické podmienky:**

Dezinfekcia povrchov sa vykonáva denne. Týždenne sa vykonáva hĺbkové čistenie obkladov, dverí a parapetov. Dezinfekčné prostriedky sa menia každé 2 týždne. Pracovné nástroje sa sterilizujú v sterilizátore. Biologický materiál sa v prevádzke neodoberá.

Používajú sa dezinfekčné prostriedky s virucidným účinkom ako Incidur, Bacoban, Bacillol AF, Desprej a vlhčené utierky Sani-Cloth. Na dezinfekciu podláh sa využívajú Chloramin T, Desam OX a Sanytol. Na dezinfekciu rúk sú dostupné Spitaderm, Sanilon-anibakt-gel a Sterillium med. Dezinfekčné prostriedky sa uchovávajú v samostatnej uzamykateľnej miestnosti a ich striedanie sa vykonáva každé dva týždne na zamedzenie vzniku rezistencie.

#### **Sociálne zariadenia:**

Toalety pre klientov aj personál sú zabezpečené v spoločných priestoroch Polikliniky Alexandra. Tieto sú vybavené bezbariérovým prístupom, hygienickým umývadlom, zásobníkmi na utierky a mydlo. Personál má k dispozícii šatňu so skrinkami a oddychový priestor.

**Personálne zabezpečenie:**

Prevádzku zabezpečuje odborne spôsobilý optometrista a očný optik. Zodpovednosť za hygienické opatrenia a evidenciu nesie optometrista.

**Pracovný režim a prevádzkové hodiny:**

Prevádzka je otvorená počas pracovných dní od 9:00 do 17:30. Počas víkendov (v sobotu) je možné vyzdvihnutie objednávok po dohode.

**Nakladanie s odpadom:**

Prevádzka produkuje bežný komunálny odpad, ktorý je pravidelne odvážaný v zmysle zmluvy so správcom budovy.

**Osobná hygiena a OOPP:**

Zamestnanci nosia pracovný odev, ktorý je menený minimálne raz týždenne. Pri riziku kontaminácie používajú ochranné pomôcky – rukavice a rúška. Dezinfekcia rúk je zabezpečená na všetkých pracoviskách.

**Zoznam prístrojového vybavenia:**

- Digitálny fokometer Essilor
- Digitálny pupilometer Canton
- Zariadenie na nahrievanie okuliarov Canton
- Ultrazvuková čistička Canton
- Centrovacia veža VisiOffice X s tabletom
- Autorefraktometer
- Vyšetrovacía jednotka Essilor
- Štrbinová lampa Essilor
- Foropter NIDEK
- Digitálny optotyp Essilor
- Sterilizátor:

**Postupy dezinfekcie prístrojového vybavenia**

Po každom použití sú prístroje s povrchovým kontaktom s pacientom očistené a dezinfikované virucidným dezinfekčným prostriedkom napr. Incidur, Bacoban alebo Bacillol AF, prípadne Desprej. Citlivé povrchy sa utierajú jednorazovými dezinfekčnými utierkami ako Sani-Cloth alebo podobné. Optické pomôcky sú dezinfikované prostriedkami vhodnými na optiku podľa odporúčaní výrobcov.

Na ultrazvukovú čističku sa používa vhodný dezinfekčný roztok podľa odporúčania výrobcu. Centrovacia veža je dezinfikovaná denne na konci pracovnej doby, rovnako ako všetky manipulačné povrchy pupilometra, refraktometra a vyšetrovacej jednotky.

Sterilizátor je pravidelne udržiavaný, čistený a kontrolovaný podľa návodu výrobcu. O používaní a údržbe sa vedie evidencia.

## PŘÍLOHA P V: CASH FLOW V PRVOM ROKU KVARTÁLNE

| Cash flow 2026                             | Q1        | Q2        | Q3        | Q4        |
|--------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Príjmy</b>                              |           |           |           |           |
| Osobný vklad / výber                       | 0,00      | 0,00      | 0,00      | -70000,00 |
| Počiatkový stav peňažných prostriedkov     | 87518,52  | 119647,62 | 133925,89 | 148201,49 |
| Tržby z predaja tovaru                     | 134496,90 | 134496,90 | 134496,90 | 134496,90 |
| Príjmy zo služieb                          | 5018,40   | 5018,40   | 5018,40   | 5018,40   |
| Dobropisy                                  | 2470,00   | 7410,00   | 7410,00   | 7410,00   |
| Vrátenie DPH                               | 18334,45  | 3246,90   | 3244,23   | 3244,23   |
| <b>Spolu príjmy</b>                        | 160319,75 | 150172,20 | 150169,53 | 150169,53 |
| <b>Výdavky</b>                             |           |           |           |           |
| Investičné výdavky                         | 0,00      | 0,00      | 0,00      | 0,00      |
| Zriaďovacie výdavky                        | 0,00      | 0,00      | 0,00      | 0,00      |
| Nákup drobného majetku                     | 1476,00   | 0,00      | 0,00      | 0,00      |
| Nájomné                                    | 922,50    | 922,50    | 922,50    | 922,50    |
| Prenájom zariadení                         | 1660,50   | 1660,50   | 1660,50   | 1660,50   |
| Pravidelná údržba zariadení                | 442,80    | 442,80    | 442,80    | 442,80    |
| Energie                                    | 738,00    | 738,00    | 738,00    | 738,00    |
| Internet, telefón, licencie                | 784,13    | 784,13    | 784,13    | 784,13    |
| Mzdy                                       | 9600,00   | 14400,00  | 14400,00  | 14400,00  |
| Sociálne a ZP, odvody, stravné             | 4104,00   | 6156,00   | 6156,00   | 6156,00   |
| Výdavky na externé služby                  | 2214,00   | 2214,00   | 2214,00   | 2214,00   |
| Poistenie                                  | 135,00    | 135,00    | 135,00    | 135,00    |
| Iné poplatky a dane                        | 563,82    | 459,15    | 459,15    | 459,15    |
| Odvod DPH                                  | 0,00      | 26937,60  | 26937,60  | 26937,60  |
| Splátky úverov                             | 6374,10   | 6374,10   | 6374,10   | 6374,10   |
| Marketing                                  | 5215,20   | 6734,25   | 6734,25   | 6734,25   |
| Nákup tovaru                               | 93860,60  | 67785,90  | 67785,90  | 67785,90  |
| Nákup potrieb                              | 100,00    | 150,00    | 150,00    | 150,00    |
| <b>Spolu výdavky</b>                       | 128190,65 | 135893,93 | 135893,93 | 135893,93 |
| <b>Čistý cash flow</b>                     | 32129,10  | 14278,27  | 14275,60  | 14275,60  |
| <b>Konečný stav peňažných prostriedkov</b> | 119647,62 | 133925,89 | 148201,49 | 92477,09  |

Pozn.: Zvolená je metóda kvartálneho zúčtovania DPH.