

České vysoké učení technické v Praze  
Fakulta biomedicínského inženýrství

# DIPLOMOVÁ PRÁCE

Květen 2016

Bc. Jana Hanáčková



**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**  

---

**FAKULTA BIOMEDICÍNSKÉHO INŽENÝRSTVÍ**  
**Katedra biomedicínské techniky**

# **Podnikatelský plán - Zdravotnické pomůcky** **Strašnická**

Studijní program: Biomedicínská a klinická technika

Studijní obor: Systémová integrace procesů ve zdravotnictví

Autor diplomové práce: Bc. Jana Hanáčková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Martina Caithamlová

---

**Kladno 2016**

Katedra biomedicínské techniky

Akademický rok: 2015/2016

## Zadání diplomové práce

Student: **Jana Hanáčková**  
Studijní obor: Systémová integrace procesů ve zdravotnictví  
Téma: **Podnikatelský plán - Zdravotnické pomůcky Strašnická**  
Téma anglicky: Business plan - Medical aids Strašnická

### Zásady pro vypracování:

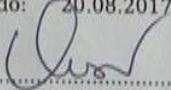
Cílem diplomové práce je sestavit podnikatelský plán pro nově vznikající obchod se zdravotnickými pomůckami v Praze - Strašnicích. Na úvod uveďte účel a pozici dokumentu, cíle firmy a vlastníků. Stanovte potenciální trhy a proveďte analýzu konkurence. Stanovte marketingovou a obchodní strategii firmy. Pomocí SWOT analýzy stanovte hlavní předpoklady úspěšnosti projektu a proveďte analýzu rizik. Sestavte finanční plán. Sestavte počáteční rozvahu a na základě odhadu vývoje tržeb predikujte výkaz zisku a ztráty a CF v pětiletém horizontu. Zaměřte se i na zhodnocení efektivnosti projektu - proveďte finanční analýzu. Zpracujte 3 různé varianty vývoje podle odhadu poptávky - pesimistickou, střední a optimistickou. Neopomeňte realizační projektový plán.

### Seznam odborné literatury:

- [1] Jurač Borovský, Eva Smolková, Marketing ve zdravotnictví, ČVUT Praha, ročník 2., číslo ISBN 978-80-01-05413-0, 2013
- [2] Synek M, Kislíngrová E. a kol., Podniková ekonomika, Praha C.H.Beck, ročník 5. přepracované vydání, číslo ISBN 978-80-7400-336-3, 2012, 445 s. s.
- [3] Synek M. a kol., Manažerská ekonomika, Grada, ročník 5. vydání, číslo ISBN 978-80-247-3494-1, 2011, 471 s. s.
- [4] Dýntarová E., Poušek L., Náklady, kalkulace, ceny, ČVUT Praha, ročník 117 s., číslo ISBN 978-80-01-04215-1, 2009
- [5] Kislíngrová, Eva, Manažerské finance, ed. 3, C H Beck, 2010, ISBN 8074001946
- [6] Srpová Jitka, Podnikatelský plán a strategie, Praha Grada, ročník 1. vydání, číslo ISBN 978-80-247-4103-1, 2011, 194 s.

Vedoucí: Ing. Martina Caithamlová

Zadání platné do: 20.08.2017

  
vedoucí katedry / pracoviště

  
děkan

V Kladně dne 01.12.2015

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Podnikatelský plán – Zdravotnické pomůcky Strašnická“ vypracovala samostatně. Veškerou použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v příloženém seznamu literatury.

V Kladně 20. 5. 2016

.....

Bc. Jana Hanáčková

## **PODĚKOVÁNÍ**

Na tomto místě bych chtěla velmi poděkovat vedoucí mé diplomové práce Ing. Martině Caithamlové za odborné vedení a především za cenné rady v oblasti finančního plánování. Dále bych chtěla poděkovat celé své rodině za jejich podporu a především za hlídání mého malého syna.

**Název diplomové práce:**

Podnikatelský plán – Zdravotnické pomůcky Strašnická

**Abstrakt:**

Cílem diplomové práce je sestavení podnikatelského plánu pro nově vznikající obchod se zdravotnickými pomůckami v Praze - Strašnicích. Na začátku této práce je vypracována analýza současného stavu, přehled metod, kapitola podnikání a legislativa, zabývající se požadavky pro zahájení a běžný provoz obchodu, jakožto nestátního zdravotnického zařízení. Podstatou diplomové práce je vytvoření podnikatelského plánu, na jehož základě bude tento rok v září obchod otevřen. Součástí podnikatelského plánu je představení obchodu, majitele a zaměstnanců, průzkum trhu a konkurence pomocí Porterova modelu 5 sil, propagace, marketingový mix, analýza podnikatelského prostředí pomocí metod jako jsou SWOT analýza, TOWS matice a PEST analýza. V pětiletém horizontu je sestavena rozvaha, výkaz zisku a ztráty a cash flow. Podle odhadu vývoje poptávky jsou zpracovány tři varianty – optimistická, realistická a pesimistická. Součástí podnikatelského plánu je vyhodnocení rizik projektu a návrhy jejich řešení. V závěru je navržen realizační projektový plán pomocí Ganttova diagramu.

**Klíčová slova:**

Podnikatelský plán, obchod se zdravotními pomůckami, zdravotnické zařízení

**Master´s Thesis title:**

Business plan – Medical aids Strašnická

**Abstract:**

The objective of this master thesis is to compile a business plan for emerging medical aid's shop in Prague – Strašnice. In the beginning of the thesis there is made an analysis of the current state, summary of methods, chapter about business and legislation dealing with requirements and normal (regular) operation of the shop as a private medical facility. The essence of master thesis is creation of a business plan on which the shop will be opened in September of this year. Part of this business plan is an introduction of the shop, it's owner and employees, market and competition research by Porter's five forces model, promotion, marketing mix, analysis of the business environment using methods such as SWOT analysis, TOWS matrix and PEST analysis. An economic balance sheet is compiled, profit and loss Account and cash flow are shown in five-years horizon. There are prepared three variants according to the estimated development of demands – optimistic, realistic and pessimistic. Part of the business plan is evaluation of risks of the project and suggestions of solutions. An implementation project plan is proposed by Gantt's diagram in the conclusion.

**Key words:**

Business plan, shop with medical aids, health facility

# Obsah

|  |    |
|--|----|
| Seznam symbolů a zkratk .....                            | 1  |
| Úvod.....  | 2  |
| 1 Současný přehled problematiky.....                     | 4  |
| 1.1 Přehled současného stavu.....                        | 4  |
| 2 Metody .....   | 15 |
| 3 Podnikání .....  | 25 |
| 4 Legislativa.....                                       | 26 |
| 5 Praktická část .....                                   | 31 |
| 5.1 Informace o podniku .....                            | 33 |
| 5.1.1 Představení obchodu se zdravotními pomůckami ..... | 33 |
| 5.1.2 Kontaktní údaje.....                               | 33 |
| 5.1.3 Zvolená forma podnikání.....                       | 33 |
| 5.1.4 Poslání projektu .....                             | 34 |
| 5.1.5 Účel podnikatelského plánu.....                    | 34 |
| 5.1.6 Účel podnikání.....                                | 34 |
| 5.1.7 Historie nápadu .....                              | 34 |
| 5.2 Charakteristika podniku a podnikatelů.....           | 35 |
| 5.2.1 Představení vedení firmy a zaměstnanců.....        | 35 |
| 5.3 Charakteristika služby.....                          | 37 |
| 5.3.1 Otevírací doba.....                                | 37 |
| 5.4 Analýza prostředí .....                              | 38 |
| 5.4.1 Místo podnikání .....                              | 38 |
| 5.4.2 Trh a zákazníci.....                               | 39 |
| 5.4.3 Průzkum konkurence .....                           | 40 |
| 5.4.4 Porterův model 5 sil.....                          | 43 |
| 5.5 Marketingová strategie.....                          | 45 |
| 5.5.1 SWOT analýza.....                                  | 45 |
| 5.5.2 TOWS matice .....                                  | 49 |
| 5.5.3 PEST analýza.....                                  | 50 |
| 5.5.4 Propagace.....                                     | 53 |
| 5.6 Sortiment zdravotních pomůcek .....                  | 55 |
| 5.6.1 Cena .....   | 56 |



|       |                                 |    |
|-------|---------------------------------|----|
| 5.7   | Finanční plán .....             | 58 |
| 5.7.1 | Finanční analýza .....          | 62 |
| 5.7.2 | Rentabilita .....               | 74 |
| 5.7.3 | Likvidita .....                 | 75 |
| 5.8   | Analýza rizik .....             | 77 |
| 5.9   | Harmonogram .....               | 81 |
| 6     | Diskuse .....                   | 83 |
|       | Závěr .....                     | 88 |
|       | Seznam použité literatury ..... | 89 |
|       | Seznam obrázků .....            | 94 |
|       | Seznam tabulek .....            | 95 |
|       | Seznam příloh .....             | 97 |

# Seznam symbolů a zkratek

AVZP - Asociace výdejců a prodejců zdravotnických prostředků  
ČPZP - Česká průmyslová zdravotní pojišťovna  
DIČ - Daňové identifikační číslo (jednoznačná identifikace plátce daně)  
DPH - Daň z přidané hodnoty  
EU - European Union (Evropská unie)  
FO - Fyzická osoba  
HDP - Hrubý domácí produkt  
HTA - Health technology assessment (Hodnocení zdravotnických technologií)  
IČO nebo také IČ - Identifikační číslo osoby, Identifikační číslo  
IFC - International Finance Corporation (Mezinárodní finanční korporace)  
MZSR - Ministerstvo zdravotnictví Slovenské republiky  
PEST - Political, Economics, Social, Technological analysis (analýza politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů)  
PO - Právnícká osoba  
POLMED - Polská obchodní komora zdravotnických prostředků  
RBP - Revírní bratrská pokladna  
SÚKL - Státní ústav pro kontrolu léčiv  
SWOT - Strength, Weakness, Opportunities, Threats (analýza silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb)  
TOWS - Threats, Opportunities, Weakness, Strength - analytický nástroj (využívá silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby k formování strategie)  
ÚZIS - Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR  
VOZP - Vojenská zdravotní pojišťovna  
VZP - Všeobecná zdravotní pojišťovna  
ZP - zdravotnický prostředek  
ZPMVČR - Zdravotní pojišťovna ministerstva vnitra České republiky

# Úvod

Cílem mé diplomové práce je vytvoření přehledného podnikatelského plánu pro realizaci zdravotnických pomůcek ve Strašnicích. Vzhledem k absenci odborného dohledu nově vznikající prodejny zdravotnických pomůcek mě oslovil majitel, abych mu s tímto projektem pomohla a díky bakalářskému vzdělání zaštitila provoz prodejny.

Podnikatelský plán neboli obchodní plán je dokument, který zprostředkovává první a nejdůležitější dojem o firmě. Mapuje a analyzuje celé období od úmyslu podnikat až po období, kdy se podnikateli začnou vracet vložené investice. Podnikatel ho vypracovává pro sebe, pro úspěšné uchycení se a prosazení se na trhu, případně pro investory a pro získání úvěru. Podnikatelský plán je dokument, který zachycuje dlouhé období, proto bychom měli při jeho tvorbě zohledňovat rizika, která mohou být odvětvové nebo ekonomické. Mezi nejvýznamnější odvětvová rizika patří konkurence, sezónnost, případně jiné podle odvětví. Mezi nejvýznamnější ekonomická rizika řadíme politické faktory, ekonomickou stabilitu země, vývoj inflace, úrokové sazby, kurzy cizích měn, legislativa na podnikání, daňová politika, exportní a importní politika. Nejvíce rizikový je začínající podnik, méně rizikové jsou nové aktivity ve stávajícím, dobře fungujícím podniku. Je také velmi důležité podle sestaveného podnikatelského plánu postupovat a dále jej pravidelně vyhodnocovat a aktualizovat.

Poslední dobou vlády utrácejí větší množství peněz na podnikatelské vzdělávání, koučování firem a programy s odborným dohledem. V mnoha zemích současně roste počet soutěží ve vypracovávání podnikatelského plánu. Důvodem je, že soukromé podnikání je zdrojem hospodářského růstu.

Sestavení podnikatelského plánu je časově i finančně náročné. Čas strávený sestavováním podnikatelského plánu by tak mohl být vynaložen na užitečné aktivity jako je získávání nových zákazníků, vytváření dobrých vztahů mezi dodavateli a další. Na druhou stranu je nutné se na podnikání připravit, a to právě nejlépe vystihuje podnikatelský plán. Mnoho odborných knih a článků se pokouší podrobně analyzovat podnikatelský plán.

V této práci je nejdříve popsán současný stav podnikatelských plánů, jakým způsobem jsou plány vypracovávány, jejich struktura a jejich důležitost při podnikání. Současný stav se věnuje oblasti zdravotnických pomůcek a potřeb. Za účelem proniknutí do problematiky bylo vyhledáno několik odborných prací na téma podnikatelského plánu a zdravotnického zařízení. Tato část se zabývá odbornými studiemi napsanými v českém a anglickém jazyce. Dále je zde krátce popsáno financování zdravotnických pomůcek v sousedních státech České republiky.

V kapitole metody je popsáno, jak se dostaneme k výsledku a co by nám výsledek této metody měl odhalit. Konkrétně je popsána metoda SWOT analýzy, TOWS matice, PEST analýzy, finanční analýza - rozvaha, výkaz zisku a ztráty, cash flow, ukazatelé rentability a likvidity, Porterův model 5 sil a metoda tvorby ceny.

Do teoretické části je zařazena ještě kapitola podnikání a legislativa, která upozorňuje na zákony, které je důležité znát a dodržovat. Kapitola podnikání vysvětluje, co obnáší podnikatelská zvolená forma podnikání, tedy podnikání fyzických osob a odborné požadavky na provoz zdravotnických pomůcek.

Praktickou část tvoří kompletní podnikatelský plán, upravený pro požadavky nestátního zdravotnického zřízení, které se bude zabývat prodejem zdravotnických pomůcek. Ze základních kapitol podnikatelského plánu jsou tedy ty nejdůležitější části nejvíce rozšířeny, k těm méně podstatným pro tento typ podnikání je napsáno pouze několik odstavců.

Na úvod jsou zde uvedeny informace o obchodu a cíle majitele, který má představu nabízet kvalitní zdravotnické pomůcky a správně poradit klientovi s výběrem, díky svým dlouholetým zkušenostem v oblasti rehabilitace.

Poté následují části podnikatelského plánu, jako je představení firmy, představení vedení firmy, výběr místa obchodu, charakteristika odvětví zdravotnických pomůcek, jak velký je trh a kdo budou naši zákazníci.

Následuje návrh otevírací doby, průzkum konkurence, marketingová strategie a propagace, řízení podniku, finanční analýza, analýza rizik a časový harmonogram jednotlivých činností, které předcházejí samotnému zahájení podnikatelské činnosti.

# 1 Současný přehled problematiky

## 1.1 Přehled současného stavu

Zabezpečení prosperity a úspěšného rozvoje firmy v náročných podmínkách tržní ekonomiky není jednoduchou záležitostí. Jedním z významných předpokladů dosažením tohoto cíle je detailně propracovaný podnikatelský plán [10]. Srpová [42] definuje tento pojem takto: „*Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů*“. Budoucímu podnikateli by tento dokument měl pomoci odpovědět na otázky: „*Kde se nyní nacházím? Kam se chci dostat? Jak toho chci dosáhnout?*“ [45].

Na začátku podnikatelského plánu může být tzv. prezentace ve výtahu neboli Elevator Pitch, jedná se o minutovou prezentaci, které má v ideálním případě zaujmout investora, pokud se tak stane, tak na další schůzce může přijít výkonný plán neboli Executive Summary, který má rozsah jedné až dvou stránek, je tedy krátkou verzí podnikatelského plánu. Pak přichází na řadu zkrácený podnikatelský plán a nakonec plný podnikatelský plán. Je nutné zpracovávat tyto dokumenty opravdu detailně tak, aby byla zajištěna komplexnost informací, především po stránce popisu připravenosti projektu, plánovaném budoucím průběhu řešení a výsledcích projektu po kompletním zrealizování [10].

Další možnou variantou je uveřejnění podnikatelského plánu na webových stránkách podniku. Pokud zveřejňujeme plnou verzi podnikatelského plánu, měl by být přístup podmíněn podepsáním smlouvy o utajení. Tato smlouva investora zavazuje k tomu, aby získané informace v průběhu zvažování investice byly použity pouze pro účely tohoto zvažování [10].

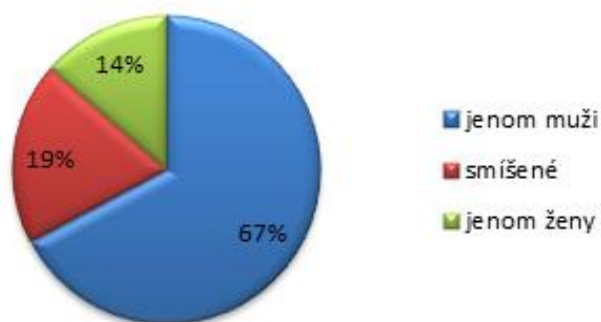
Podnikatelské plány podle toho, v jakém období podnikání se vytvářejí, se také podle tohoto faktoru rozdělují, a to na startup, jedná se o plán při zahájení podniku, poté může přijít plán pro růst podniku, který je zpracováván v době přežívání nebo růstu, dále turnaround plán, který podnikatel sestavuje v době začínající krize, anebo při té nejhorší variantě shut down plan, který se sestavuje při zastavení provozu [28].

Vzhledem k objektivnosti materiálu je dobré pouvažovat i o tom, zda nebude výhodnější, pokud takový materiál bude tvořit externista, který může lépe posoudit především slabé stránky či ohrožení a má zkušenost se zpracováním takovýchto studií.

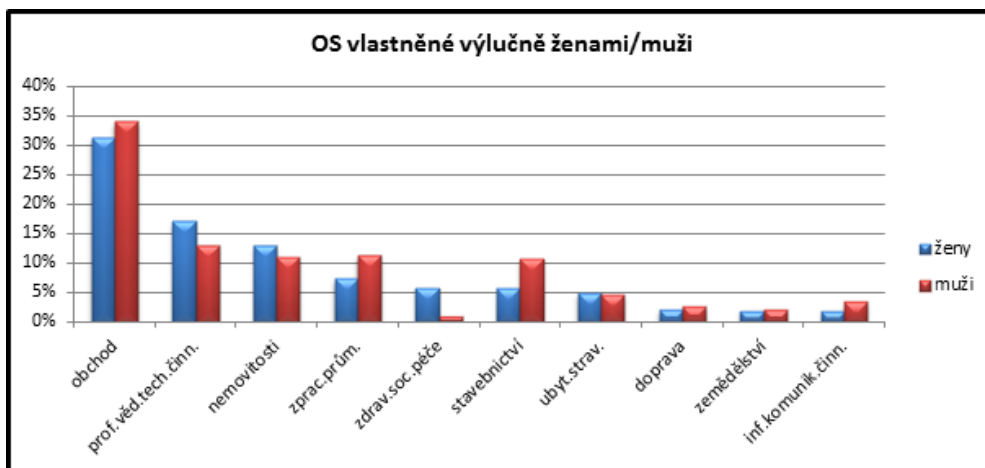
Pokud se ohlédneme na roky 2011, 2012 a 2013 tak z ekonomických výsledků více než 80 000 firem z dat portálu [www.informaceofirmach.cz](http://www.informaceofirmach.cz) vyplývá, že v České republice narostly celkové tržby o 3 %. Platební morálka firem se zlepšila, počet osobních bankrotů se meziročně snížil o 15 %. V období od října roku 2014 do září roku 2015 bylo podáno 20 340 návrhů na osobní bankrot, což je o 3 682 méně, než v předchozím období. Současný ekonomický růst tak začíná vytvářet prostor pro nové investice [9]. Takže lze říci, že je ideální čas začít podnikat.

Více než dvě třetiny společností v České republice jsou ve vlastnictví mužů. Ženy vlastní pouze 14 % společností. Z hlediska odvětví podnikají ženy, stejně jako muži, v oblasti obchodu, profesních, vědeckých a technických činností a nakládáním s nemovitostmi. V odvětví zdravotní a sociální péče mají ženy relativně vyšší podíl než muži [26] viz graf číslo 1 a 2.

**OS podle vlastníků**

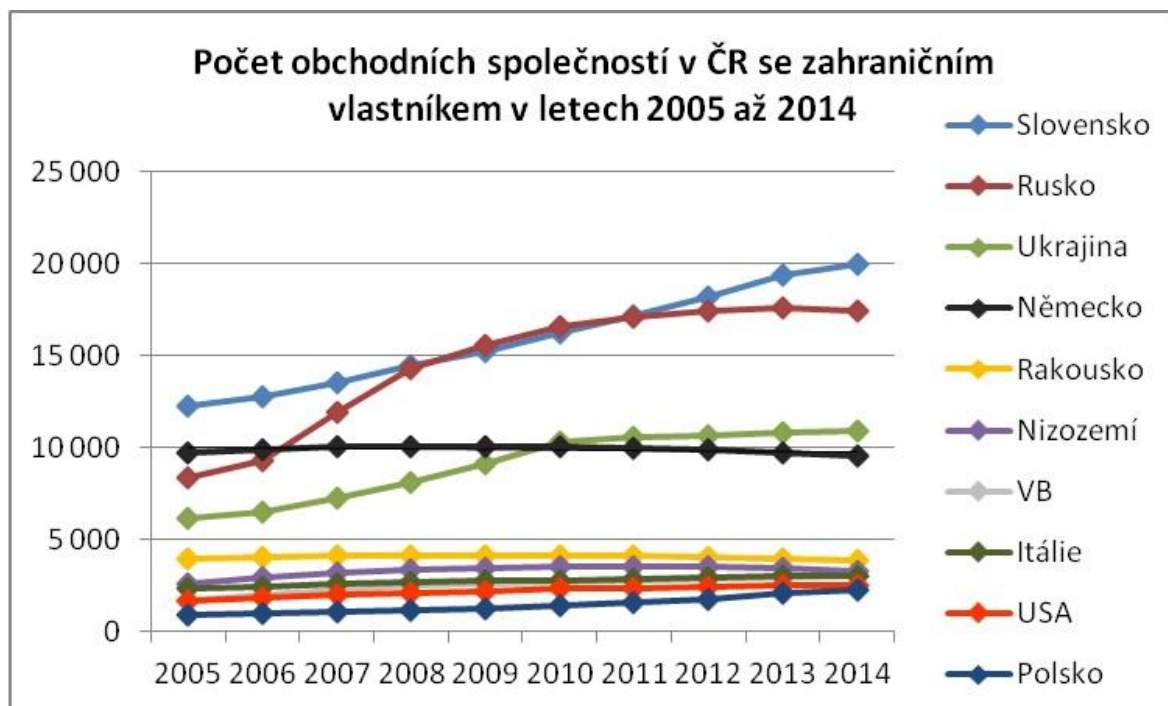


**Graf 1: Rozdělení podle vlastníků [26]**



**Graf 2: Rozdělení podle oblasti podnikání obou pohlaví [26]**

V poslední době došlo k nárůstu počtu firem se slovenskými, polskými, maďarskými, rumunskými či bulharskými vlastníky. V případě Polska a Maďarska hraje roli zejména ekonomická a geografická blízkost, balkánské státy mohou v podnikání vidět možnost, jak se dostat blíže k západním trhům. Nejčastějšími zahraničními vlastníky jsou Slováci (cca 20 000 společností), Rusové (cca 17 500 společností), Ukrajinci (cca 10 800 společností) a Němci (cca 9 500 společností) viz graf číslo 3 [26].



Graf 3: Počet obchodních společností v České republice se zahraničním vlastníkem [26]

Prostředí zdravotnického trhu je v poslední době jedním z nejvíce diskutovaných témat a to nejen v České republice. Trh s léky a zdravotnickými prostředky patří mezi ekonomicky významné odvětví, kde se jedná o speciální druh zboží regulované exekutivou ze strany vlády. Zdravotnické pomůcky jsou často vydávány na poukaz. Výše doplatků, které platí pacient ze svého, je dána platným cenovým výměrem Ministerstva financí ČR. Podle Spektra je standardní spoluúčast na kompenzační pomůcky 10 % (výše příspěvku 90 %). To se pravděpodobně změní díky cenové regulaci zdravotnických prostředků, od které si ministr zdravotnictví slibuje ušetření miliard korun.

Zákon o zdravotnických prostředcích by měl zavést jednotný registr bezpečných a účinných prostředků. O jejich úhradách by měl rozhodovat lékový ústav, který taky bude moci provádět dozor nad trhem. Změnit by se měla pravidla pro klinická hodnocení a hodnocení funkční způsobilosti těchto prostředků. K posouzení efektivity by mohl dobře posloužit systém HTA (Health Technology Assessment). Zdravotnické prostředky nejsou v Česku jednotně regulovány, sériově se jich vyrábí zhruba 6 000. Jsou to krycí materiály, stříkačky, jehly, inkontinenční pomůcky nebo prostředky pro lidi s vývodem z vnitřního orgánu. Ke zdravotnickým prostředkům se řadí i glukometry, invalidní vozíky, nitrooční čočky a sluchadla.

V roce 2013 představovaly výdaje na zdravotnické prostředky téměř 28 miliard Kč. Při plánovaném poklesu úhrad, tedy po změně, se předpokládá úspora kolem 4 miliard Kč ročně [34]. Zákon bude jasně definovat kompetence při stanovování úhrad zdravotnických prostředků ze zdravotního pojištění. Jejich výši bude u každého zdravotnického prostředku rozhodovat Státní ústav pro kontrolu léčiv ve správním řízení. Efektivitu zaručí to, že

SÚKL bude srovnávat ceny referenčním systémem. Reference o ceně získá SÚKL z databází států EU a vyjednávací hladinou pro cenu konkrétního ZP bude nejnižší cena dosažená v konkrétním státě EU, pro představu viz obr. 1. Předpokládá se, že tato norma nebude vyhovovat některým výrobcům a distributorům zdravotnických prostředků, protože jim znemožní umělé navyšování cen. Už v minulosti se tyto lidé pokusili prosadit přímo do zákona zafixování cen určených prostředků. Očekává se tedy napadání tohoto plánu ze strany lobbistů některých firem a jim nakloněných médií. Vše prý bude v zájmu pacientů a vždy bude ve skupině minimálně jeden plně hrazený zdravotnický prostředek proto, aby se lidé nemuseli obávat, že nebudou mít peníze na potřebné zdravotní pomůcky. (ústavní zákon č. 23/1991 Sb. Listina základních práv a svobod, Čl. 31) „*Občané mají na základě veřejného pojištění právo na bezplatnou zdravotní péči a na zdravotní pomůcky za podmínek, které stanoví zákon.*“ Jde o systém, který se osvědčil v případě léčiv [34].

## Mechanický vozík

*Breezy Unix – Cena výrobce (Kč)*



Obrázek 1: Nastínění referenčního systému [34]

V průběhu provádění analýzy studií podnikatelského plánu ve zdravotnictví bylo snahou vyhledat co největší množství relevantních publikací, studií a článků souvisejících se zadáním této diplomové práce. K vyhledávání vhodných materiálů byly využívány webové portály Web of Knowledge, repozitář závěrečných prací, PLOS One, Google Scholar, PubMed, Publero (časopisy, noviny, katalogy), IEEE Xplore Digital Library a podobně. Vyhledávání a klíčová slova byla zaměřena na podnikatelský plán, malý podnik, zdravotnická zařízení, nestátní zdravotnická zařízení, poskytovatele zdravotních služeb. Dále také na zdravotnické pomůcky a kompenzační pomůcky. Aby se opravdu jednalo o současný stav, byly hodnoceny studie, které byly napsány v posledních třech letech.

Nejčastěji se vyskytují odkazy na firmy, které jsou ochotné podnikatelský plán napsat. Lze si tak zajistit online služby, které vám s podnikatelským plánem za peníze pomohou, jako je například Funding Roadmap nebo LivePlan, tyto služby vám i pomohou se sledováním vývoje vašeho startupu, vhodné jsou ale spíše pro celosvětové investory a světový trh. Z českých firem například: profipodnikatelskyplan.cz. Existuje i samostatný software, jmenuje se Business Plan Pro.



Podnikatelské plány jsou sice napsané na mnoho podnikatelských záměrů, ale na zdravotnické pomůcky se práce vyskytují v malé míře, a pokud jsou, tak jsou zaměřené na výrobu, aplikaci, vhodné používání nebo financování. Toto téma bylo zpracované pouze jednou jako bakalářská práce s názvem Podnikatelský plán otevření prodejny zdravotních potřeb od studentky z Moravské vysoké školy Olomouc. Autorka si bohužel nepřeje zpřístupnění práce veřejnosti.

Několik podnikatelských plánů bylo provedeno na Fakultě biomedicínského inženýrství v Kladně v rámci studijního oboru Systémová integrace ve zdravotnictví v minulém roce 2014/2015. Tyto studie byly psány formou diplomové práce a zaměřily se na témata: založení centra pro těhotné ženy v šestinedělí, inovační firma ve zdravotnictví, výroba planárních aplikátorů pro mikrovlnnou termoterapii. V repozitáři závěrečných prací Karlovy univerzity bylo zjištěno více prací zabývajících se podnikatelským plánem a současně oblastí zdravotnictví. V tabulce 1 jsou vypsány ty nejnovější studie.

**Tabulka 1: Závěrečné práce z repozitáře Karlovy univerzity (zdroj vlastní)**

| Název  | Název v angličtině   | Autor                    | Rok  |
|--|--|--------------------------|------|
| <b>Podnikatelský plán soukromé ergoterapeutické praxe</b>  | Business plan of private occupational therapy practice   | Mgr. Kateřina Hromádková | 2015 |
| <b>Podnikatelský plán agentury domácí zdravotní péče</b>   | Business plan for home care agency   | Mgr. Jana Brejchová      | 2013 |
| <b>Podnikatelský plán zdravotnické služby poskytující komplexní poradenství běžné populaci a sportovcům</b>                                | Business plan of a medical service providing complex counseling to the general population and athletes                           | Mgr. Tomáš Frouz         | 2014 |
| <b>Plánování podnikatelské strategie při zavádění ambulantní terénní služby pro peritoneální dialyzované pacienty (Podnikatelský plán)</b> | Planning a business strategy in the implementation of field services for ambulatory peritoneal dialysis patients (Business plan) | Mgr. Radmila Vojancová   | 2013 |

Ve studii Risk modelling of preliminary small and medium enterprise business plan se autor [46] zabývá citlivostí malých a středních podniků na změny okolního prostředí. Mnoho malých podniků skončilo kvůli příliš nízké poptávce, zpoždění plateb, vysoké úrokové sazbě apod. Standardní podnikatelský plán definuje zisk a náklady, z čehož se příjmy dají lehce odvodit. Problém spočívá v tom, že zisk je vypočten jako jediná hodnota. Proto by se spíše mělo zaměřit na modelování rizik a simulovat metody v prvních fázích podnikatelského plánu. Tato případová studie porovnává dva podnikatelské modely jeden deterministický a druhý pravděpodobnostní. Výsledky ukazují, že používáním pravděpodobnostního modelu při prvních fázích, lze jednoduchými výpočty dosáhnout úspěchu.

Podobným směrem se ubírá studie The business plan as a project: an evaluation of its predictive capability for business [15]. Zde je výzkum zaměřený na určení hlavních úspěchů pro nové podniky. Tato studie se snaží analyzovat, do jaké míry je kvalita

podnikatelského plánu důležitá, pokud je měřená podle jeho ekonomické, finanční a organizační životaschopnosti pomocí statistického testu Mann-Whitney U.

Hypotézy jsou testovány s použitím údajů získaných od 2 142 firem. Výsledky ukazují, že žádná ze tří proměnných, které hodnotí podnikatelský plán (hospodářskou, finanční a organizační životaschopnost), nemá rozhodující vliv na větší šanci na přežití. Přidáním základní charakteristiky týkající se podnikatele a podnikání (vzdělávání, odborné přípravy, zkušeností, motivace, počet zaměstnanců a základní kapitál) může trochu zvýšit prediktivní schopnosti modelu a tím posléze podniku [15].

Se stejným výsledkem přichází studie Potential entrepreneurs assessment of opportunities through the rendering of a business plan [3], která provádí komplexní analýzu podnikatelských záměrů a metody posuzování příležitostí, s cílem odhalit podobnosti mezi podnikatelským plánem a hodnocením příležitostí. V oblasti podnikání a to zejména při startu je velký důraz kladen na podnikatelský plán. V mnoha dřívějších studiích známých podnikatelů a současně edukátorů v oblasti podnikání byla formulace podnikatelského plánu jedním z nejdůležitějších témat každého kurzu.

Cílem tedy je odhalit podobnosti mezi podnikatelským plánem a hodnocením příležitostí. Popisné statistiky a inferenční statistiky, jako je ANOVA, a testy Kruskal-Wallis podporují hypotézu, že potenciální podnikatelé rozlišují mezi nápady a příležitostmi a rozvíjí příležitosti prostřednictvím formulace podrobného podnikatelského plánu. Užitečný, vědecký a praktický význam tohoto dokumentu spočívá v tom, že poukazuje na statisticky významné rozdíly, které prokazují, že podrobný podnikatelský plán je nástroj, který umožňuje potenciálním podnikatelům, aby posoudili příležitosti. Z praktického hlediska by měl pomoci potenciálním podnikatelům k vytvoření více životaschopných podnikatelských aktivit [3].

Z článku s názvem From Unmet Clinical Need to Entrepreneurship: Taking Your Informatics Solution to Market [4] si čtenář odnáší, že nesmí zapomínat na klíčové body podnikatelského plánu, včetně toho, jak se budou generovat příjmy, vyhledávání mezer na trhu, popis problému, technologie či produktu, velikost příležitostí, obchodní model a finanční plán. Kromě řízení podnikání je podnikatelský plán nástroj pro komunikaci naší vize, záměru a potenciálu s ostatními. To je také zásadní, pokud se snažíme získat finanční prostředky a manažerský tým.

Jak obchodní plán, tak vize společnosti bývá dávána dohromady, je tedy důležité získat externí specialisty z důvěryhodné skupiny odborníků a profesionálních poradců. Je podstatné si uvědomit, že obchodní plán a strategie se bude stále vyvíjet, takže se bude měnit podle toho, jak firma poroste, podle vývoje trhu a nových informací, které časem získáme nebo se je naučíme. Tento názor má velký počet studií zabývajících se podnikatelským plánem, dalo by se říci, že se vyskytuje v každém druhém podnikatelském plánu[3, 15]. Dále tento článek poukazuje na podporu podnikání pomocí startup fondů, které mohou být získávány různými způsoby, včetně vládních dotací, investorů od přátel a rodiny, soutěží s peněžními odměnami, financování od lidí z webových stránek apod. Uvedení nového výrobku na trh je složitý a náročný proces, zejména v oblasti zdravotní péče a konkrétně v nemocnicích. Poté, co byla vyvinuta původní verze produktu, zaměřuje

se společnost směrem ke komerčnímu využití. Firma v této fázi vyžaduje vyšší kapitál, více lidí a více zdrojů, včetně marketingových materiálů, obchodních zástupců, manažerů atd., což není vůbec překvapivé [4].

Při zpracovávání této práce bylo objeveno několik různých způsobů zpracování podnikatelských plánů. Plány se od sebe lišily různou strukturou a hloubkou zpracování jednotlivých částí v závislosti na druhu a velikosti podniku. Struktura podnikatelské plánu není nikde pevně daná, v první řadě záleží na tom, jak dlouhou verzi a pro koho zvolíme při sepisování. Například existuje varianta rychlého business plánu, která by měla rychle a dostatečně odpovědět na čtyři základní otázky a to [40]:

- 1) KDO (kdo je moje firma, můj tým a již dosažené výsledky, tedy proč zrovna já uspěju)
- 2) CO (co je můj produkt, v čem je unikátní)
- 3) KOMU (komu chci nabízet služby či produkty, kdo je můj zákazník a proč za můj produkt opravdu zaplatí)
- 4) JAK (jak přesvědčím zákazníky, jak zabezpečím další rozvoj firmy) [40].

Další rychlou variantou je tato struktura devíti bodů:

- 1) TÝM (zkušenosti, pravomoci, zodpovědnost)
- 2) ELEVATOR PITCH (neboli „prezentace ve výtahu“ - vychází z předpokladu, že by myšlenku v takto shrnuté podobě mělo být možné představit spolucestujícímu během cesty výtahem, tedy přibližně za dobu třiceti sekund až dvou minut.)
- 3) KONKURENČNÍ VÝHODY (jaké jsou konkurenční produkty, má můj produkt na trhu substituty)
- 4) PROBLÉMY, KTERÉ ŘEŠÍM
- 5) ZPŮSOB ŘEŠENÍ
- 6) TRŽNÍ PŘÍLEŽITOSTI
- 7) FINANCOVÁNÍ
- 8) PŘEPOKLÁDANÉ VÝNOSY
- 9) BOD ZVRATU (kolik zboží musíme vyrobit, aby firma měla vyrovnané hospodaření) [40].

Slouží především pro investory, banku, projektové manažery, tvůrce instituční politiky apod. Na základě stručného shrnutí by se měli dozvědět vše podstatné a rozhodnout se, jestli mají můj podnikatelský plán podrobněji prostudovat. Může posloužit tehdy, když máme zájem ochránit své obchodní tajemství a nechceme hned na začátku jednání vyložit všechny karty na stůl. Výhody podnikatelského plánu jsou ty, že si dopředu promyslíme alternativy, další východiska, a nenecháme se lehce zaskočit. A budeme schopni reagovat na to, jak se trh v budoucnu zachová.

Neexistuje žádný univerzální vzor, kterým by se podnikatel mohl řídit při sepisování podnikatelského plánu. Které kapitoly by měl plán obsahovat, lze je pouze nastínit. Záleží na jednotlivém typu podniku nebo projektu. Nejčastěji obsáhlá struktura podnikatelského plánu, nazývaná plná struktura, bývá napsána v těchto bodech:

- 1) INFORMACE O PODNIKU (název podniku, popis podnikatelské aktivity, popis produktu/služby, specifické vlastnosti, účel podnikání)
- 2) CHARAKTERISTIKA PODNIKU A PODNIKATELŮ (historie nápadu, zkušenosti, účel a pozice dokumentu, cíle firmy a vlastníků, stanovení potenciálních trhů, analýza konkurence)
- 3) CHARAKTERISTIKA PRODUKTU/SLUŽBY (kompletní popis)
- 4) ODVĚTVÍ A EKOLOGIE
- 5) MARKETING (rozsah trhu, analýza poptávky po produktu nebo službě, charakteristika spotřebitelů, rozbor konkurence, výhody proti konkurenci, způsob a uvedení produktu na trh, cenová politika, distribuce, zabezpečení odbytu produktu, reklama, propagace)
- 6) VÝROBA
- 7) ŘÍZENÍ PODNIKU, LIDSKÉ ZDROJE (organizace podniku, systém řízení, potřeba zaměstnanců)
- 8) PROSTOROVÉ ZAJIŠTĚNÍ (potřeba budov, zařízení, strojů)
- 9) CÍLE PODNIKÁNÍ A VÝHLED DO BUDOUCNA (poslání podniku, krátkodobé cíle, dlouhodobé cíle, vize)
- 10) FINANČNÍ ÚDAJE (zdroje, příjmy, výdaje, cash flow)
- 11) PŘÍLOHY (živnostenské oprávnění, nájemní smlouva, výpis z obchodního rejstříku, grafy, tabulky, výpočty, schéma, mapy apod.)

Podnikatelský plán by měl splňovat určité požadavky. K nejdůležitějším a nejčastěji uváděným požadavkům patří:

- 1) SROUMITELNOST A JEDNODUCHOST – měl by být jednoduše srozumitelný i pro nezainteresované osoby, jednoduché vyjadřování, nesnažit se o popsání více myšlenek v jedné větě
- 2) STRUČNOST a s ní ruku v ruce přehlednost – zaznamenávat a uvádět základní údaje a dbát na přehlednou úpravu
- 3) LOGIKA – logická návaznost postupů
- 4) PRAVDIVOST – nesnažit se skrývat slabá a riziková místa projektu, projekt musí být založen na reálných datech a číslech
- 5) ZVÝRAZNĚNÍ SILNÝCH STRÁNEK PROJEKTU, podniku a vedoucího týmu
- 6) KVALITA ZPRACOVÁNÍ i po formální stránce
- 7) UDRŽENÍ ZÁJMU ČTENÁŘE - nebyt příliš optimistický, ale ani příliš pesimistický.

Cení se i kreativita. V jednom článku byl popsán zajímavý způsob, jak sepsat svůj podnikatelský plán. Jeden investor vzpomínal na to, jak mu business plán přišel na etiketě láhve, kterou dostal. Jednalo se o energetický nápoj, který chtěli dotyční vyrábět. Papíry nečetl a rovnou vyhodil, ale nápoj vypil. Když ještě ve čtyři ráno nemohl usnout, zajel do kanceláře, lahev našel v koši, přečetl si kontakt a executive summary na etiketě, a ještě té noci udělal této začínající firmě nabídku [14].

Zajímavý způsob, jak si podnikání vyzkoušet před zahájením praxe nabízí Vysoká škola ekonomická v Praze na Jarově, kde zřídila tzv. xPORT Business accelerator. Otevření xPORTu je ze strany VŠE krok k podpoře studentů, kteří tíhnou spíše

k vybudování si vlastního podnikání než k práci v korporacích nebo ve veřejných institucích. Představa je taková, že pro nápady, ze kterých ještě nevzešel žádný produkt nebo služba, tu bude firemní inkubátor. Studenti s nápadem dostanou tým a rozpočet na služby, které jim během 3 měsíců umožní nápad převést do podoby produktu či služby. Pro ty, kteří již produkt či službu mají a začínají si na něm zakládat firmu, je v xPORTU akcelerátor. I týmy v akcelátoru dostanou rozpočet, za který budou nakupovat služby, které jejich firmu posunou a dostanou její produkt na trh. VŠE pro ně připraví akcelerační program na 6 až 8 měsíců, mentory, investory a dá jim prostory. Poprvé se xPORT otevřel na konci ledna 2015 a hned v únoru se sem nastěhovaly první vybrané týmy. Jde o moderně vybavený prostor o velikosti 900 m<sup>2</sup> s open spacem, několika kanceláři, přednáškovou místností a relaxační zónou. Kromě prostoru obdržel každý tým takzvaný kredit, virtuální peníze, které využil na čerpání služeb nabízené akcelérátorem. To proto, aby každý věděl, co stojí mentoři, nájem a další služby a mohl si sám rozhodovat, co si vybere. Když pak firma přijde na reálný trh, bude mít přehled o nákladech a kapitálové náročnosti projektu.

Dříve bylo obvyklé pro koupi jakékoliv zdravotnické pomůcky navštívit prodejnu zdravotnických potřeb nebo ortopedických potřeb, anebo si jí nechat přímo zhotovit individuálně v proteticko - ortotické firmě. Postupem času tento sortiment začaly prodávat lékárny, což je velká konkurence pro prodejce zdravotních pomůcek, vzhledem k tomu, že lékárny mají velké řetězce, které s cenou mohou jít velmi nízko bez toho, že by se dostaly do finanční tísně. Konkurencí nejsou pouze lékárny, ale také drogerie. Výhodou tohoto sortimentu zboží je, že u převážné většiny nehrozí při jejich používání trvalé poškození zdraví pacienta, proto vlastně lze většinu volně zakoupit v běžné obchodní síti (například v lékárnách, očních optikách nebo v prodejnách drogerie) a má dlouhou lhůtu spotřeby, vesměs ani zkáze a ani módě nepodléhá.

Dostupnost zdravotnických pomůcek je dnes velmi dobrá, lze si je koupit v kamenném obchodě, přes internetový obchod, nebo si je člověk může pořídit zánovní přes bazar - ZTPbazar.cz, anebo si jen pouze vypůjčit za poplatek na dobu určitou. Zdravotnické pomůcky patří do sekce nestátních zdravotnických zařízení, přesto musí splňovat normy (Předpis č. 92/2012 Sb. - Vyhláška o požadavcích na minimální technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení a kontaktních pracovišť domácí péče), jako státní zdravotnické zařízení a personál musí vykazovat zdravotnickou odbornost, nejlépe se hodí k výkonu tohoto povolání ortoticko-protetický technik, který získal odbornou způsobilost absolvováním střední zdravotnické školy v oboru ortoticko-protetický technik, pak lze tuto možnost získat studiem tříletého oboru ortopedicko-protetický technik na vyšší zdravotnické škole nebo akreditovaným bakalářským oborem ortotik - protetik. Existují i rekvalifikační kurzy, pokud bylo studium prvního ročníku zahájeno nejpozději do konce roku 2007 (zákon podmínky získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče č. 96/2004 §14: *„Za výkon povolání ortoticko-protetického technika se považuje činnost v rámci léčebné a rehabilitační péče, při které jsou ve spolupráci s ortotikem-protetikem navrhovány, zhotovovány, upravovány, opravovány a aplikovány individuálně zhotovované ortopedické a protetické pomůcky a upravovány a aplikovány sériově zhotovované*

*ortopedické a protetické pomůcky, a dále ve spolupráci s lékařem upravovány a aplikovány sériově zhotovované ortopedické a protetické pomůcky“ [48].*

### **Financování zdravotnických pomůcek v sousedských státech České republiky:**

- **Financování zdravotnických pomůcek v Německu**

Ze zákona platí zdravotní pojišťovny za pomůcky, které v jednotlivých případech zajišťují úspěšné ošetření lékařem nebo brání zhoršení zdravotního stavu, popřípadě pomůckám, které zajišťují zlepšení stavu při zdravotním postižení. U pomůcek, které jsou určeny ke spotřebě, jako například inkontinenční pomůcky, dále aplikační pomůcky, jako jsou náplně do inzulinových per, platí, že si každý hradí 10 % z ceny balení, ale maximálně 10 Eur za celý měsíc. Pro všechny ostatní zdravotní pomůcky, které vychází ze zdravotního pojištění, platí také pravidlo 10 % z prodejní ceny zdravotní pomůcky, ale ne méně než 5 Eur a maximálně 10 Eur. Ceny jsou dohodnuty mezi zdravotními pojišťovnami a poskytovateli zdravotní péče. Od 1. ledna 2010 je prováděna zdravotní péče o pojištěnce pouze od předem dohodnutých dodavatelů zdravotních pojišťoven. Zdravotní pojišťovny si tedy vybírají dodavatele, čímž dbají na kvalitu a funkčnost pomůcek [5].

- **Financování zdravotnických pomůcek v Rakousku**

Zdravotnické pomůcky musí být předepsány lékařem a schváleny v některých případech příslušnou institucí nemocenského pojištění. Náklady na zdravotní pomůcky jsou placeny ze zdravotního pojištění pouze tehdy, jsou-li vyšší než 31 Eur. Pojištěnec platí 10 % ze sazby, avšak minimálně 31 Eur. To znamená, že pacient vždy platí 31 Eur, zbytek pak doplácí pojišťovna. Maximální limit na zdravotní pomůcky záleží na příslušné pojišťovně a jejího ustanovení mezi 465 až 1 240 Eur [19].

Od podílu na nákladech jsou osvobozeni:

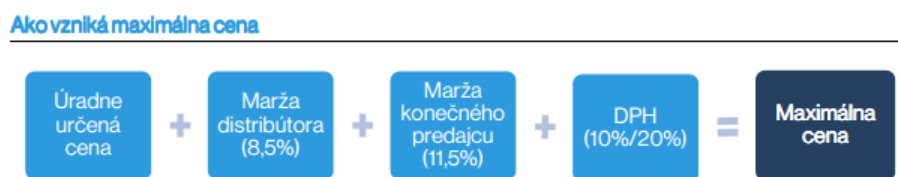
- Pojištěnci, kteří ještě nedosáhli 15 let,
- Sociálně znevýhodnění pojištěnci, u nichž je nárok na vyšší rodinné přídavky,
- Lidé, kteří potřebují zdravotnické pomůcky v rámci léčebné rehabilitace.

Kromě toho financuje tzv.: rehabilitační benefit, což jsou pobyty ve zdravotnickém zařízení, které přispívají ke zlepšení zdravotního stavu [6].

- **Financování zdravotnických pomůcek na Slovensku**

Slovensko bylo jednou z prvních zemí, která zavedla porovnávání cen léků s jinými zeměmi EU. Regulace cen a podmínky referencování zdravotnických prostředků upravuje zákon o lécích a zdravotnických prostředcích - 363/2011 Z. z. Ministerstvo zdravotnictví Slovenské republiky vydává seznam kategorizovaných zdravotnických prostředků a seznam zdravotních pomůcek s úředně stanovenou cenou. Seznam kategorizovaných zdravotnických pomůcek obsahuje maximální cenu zdravotní pomůcky, výši úhrady zdravotní pojišťovny a doplatek pacienta. MZSR určuje tedy maximální marži pro distributora a koncového prodejce, kteří spolu nesmí překročit 20 % úředně stanovené ceny. Sečteme marži a DPH k úředně určené ceně, tak vzniká maximální cena, kterou maloobchodní cena pomůcky nesmí překročit. Zobrazeno na obr. 2. Převážnou část této ceny hradí zdravotní pojišťovna (v průměru 92 %), zbytek hradí pacient formou doplatku.

Seznam obsahuje i preskripční omezení a množstevní limity (preskripční omezení uvádí, jaký lékař může předepsat pomůcku a množstevní limit zas maximální množství, které může být hrazeno z veřejného zdravotního pojištění za jisté časové období).



Obrázek 2: Vznik maximální ceny ZP na Slovensku [12]

V roce 2014 byla na Slovensku celková úhrada zdravotní pojišťovny za zdravotnické prostředky 135 mil. Eur [12].

Důležité je také porovnávání stejné ceny, tedy výrobní ceny bez marže distributora a prodejce a bez DPH. Mnoho zemí uvádí v cenících již konečné ceny pomůcek (např. Francie a Belgie). Neveřejné databáze znemožňují ověřitelnost úředně určených cen. Výrobce musí v žádosti o zařazení zdravotnického prostředku do seznamu kategorizovaných zdravotnických prostředků uvést úředně stanovenou cenu v jiných členských státech a v příslušné národní měně. V některých zemích jsou však neveřejná (příkladem je Bulharsko).

- **Financování zdravotnických pomůcek v Polsku**

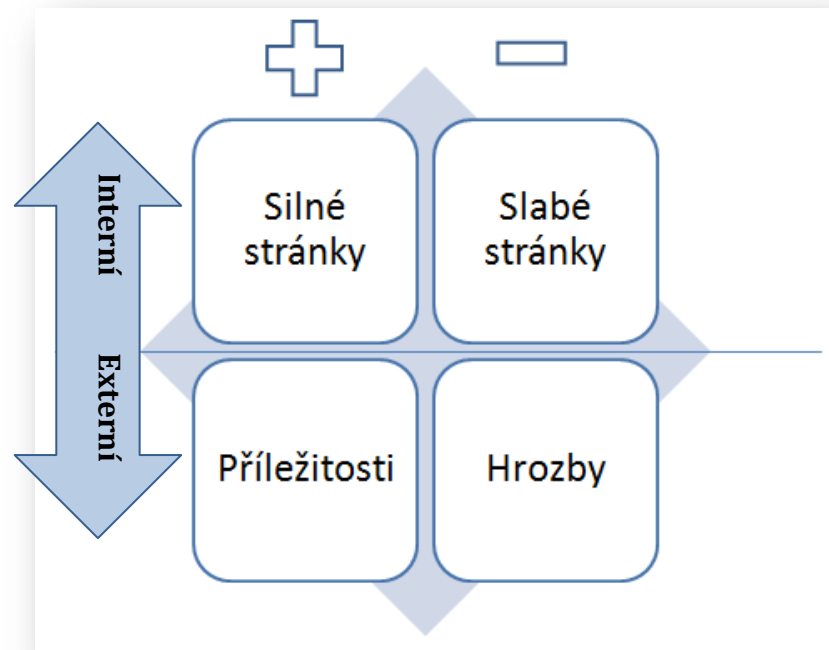
POLMED (polská obchodní komora zdravotnických prostředků) je největší organizace zastupující výrobce a distributory zdravotnických výrobků v Polsku. Společnost byla založena v roce 2002, je členem Evropského sdružení pro zdravotnické prostředky, poskytuje školení a poradenství se sídlem v Bruselu. Dne 26. srpna 2015 vyšel seznam ministerstva zdravotnictví hrazených léčivých přípravků, potravin určených pro speciální výživu a zdravotnické prostředky. K nahlédnutí je na těchto stránkách: [http://dziennikmz.mz.gov.pl/DUM\\_MZ/2015/42/akt.pdf](http://dziennikmz.mz.gov.pl/DUM_MZ/2015/42/akt.pdf). V Polsku jsou zdravotnické prostředky a léky placeny buď ve výši - 100%, 50%, 30% z ceny nebo paušální úhradou 3,20 PLN. Při přípravě léku v lékárně se připlácí 8 PLN [32].

## 2 Metody

U každé metody je krátce popsáno, jak se dostaneme k výsledku a co by nám tato metoda při psaní podnikatelského plánu měla přinést.

### SWOT analýza

Název vychází z počátečních písmen anglických slov strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (hrozby). Pomocí této metody lze velmi přehledně identifikovat silné a slabé stránky podniku ve vztahu k příležitostem a hrozbám. Jedná se o analýzu vnitřního a vnějšího prostředí viz obr. 3. SWOT analýza se obvykle zobrazuje pomocí matice, která ukazuje základní vazby mezi jednotlivými prvky a na jejímž základě lze přímo generovat potenciální určující strategie pro další rozvoj organizace. Na základě tohoto vodítka je možné upravovat a postupně konkretizovat strategická rozhodnutí - obecné cíle, formulovat konkrétní cíle a úkoly pro jejich naplnění [20]. Řazení bloků analýzy S-W-O-T bývá dvojí: svislé nebo vodorovné.



Obrázek 3: SWOT analýza (zdroj vlastní)

Základ metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do čtyř uvedených základních bloků. Vzájemnou interakcí faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé, lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu. Každý blok musí mít stejný počet bodů, ke kterým je námi přiřazena hodnota podle důležitosti. U silných stránek a příležitostí použijeme kladnou stupnici od 1 do 5 s tím, že 5 znamená nejvyšší vliv a 1 nejnižší vliv. U slabých stránek a hrozeb použijeme zápornou stupnici od -1 nejnižší vliv až -5 nejvyšší vliv. Dále ke každé kategorii přiřadíme váhu, která při součtu jednoho bloku musí být rovna nule. I u vah platí, čím vyšší číslo, tím větší



důležitost. V dalších krocích vynásobíme hodnotu vah s našim hodnocením. Pro každý blok vynásobené hodnoty sečteme. Poté sečteme interní část SWOT analýzy (slabé a silné stránky) a externí část SWOT analýzy (příležitosti a hrozby). Vypočítáme konečnou bilanci tím, že odečteme příležitosti od hrozeb.

Na základě SWOT analýzy je pak vypracována TOWS matice. Ve své podstatě kombinuje vliv slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb. Při vzájemném propojení témat umožňuje formulovat konkrétní návrhy, kdy silné stránky jsou využity na potlačení hrozeb a využití příležitostí. Dále slabé stránky v kombinaci s hrozbami avizují nutnost zajištění pasivních či defenzivních strategií. Například u kombinace W+O jde o posílení slabých stránek tak, abychom mohli využít příležitosti, či naopak příležitost nám pomáhá řešit slabou stránku. Sestavení matice TOWS je vystiženo v tabulce 2.

Tabulka 2: Matice TOWS [17]

|   | <b>Silné stránky (S)</b><br>Seznam:<br>1.....<br>2.....<br>3.....<br>atd.<br>10.....   | <b>Slabé stránky (W)</b><br>Seznam:<br>1.....<br>2.....<br>3.....<br>atd.<br>10.....  |
|---|--|---|
| <b>Příležitosti (O)</b><br>Seznam:<br>1.....<br>2.....<br>3.....<br>atd.<br>10..... | <b>Strategie (SO)</b><br>Využít S na identifikované O.<br><b>Ofenzivní přístup – Maxi – Maxi</b><br><i>Komparativní výhoda, využívat soulad zdrojů a poptávky.</i> | <b>Strategie (WO)</b><br>Překonat W při sdílení O.<br><b>Opatrný přístup – Mini – Maxi</b><br><i>Investice do produktů, sklizeň, kooperace.</i> |
| <b>Hrozby (T)</b><br>Seznam:<br>1.....<br>2.....<br>3.....<br>atd.<br>10.....       | <b>Strategie (ST)</b><br>Využít S a vyhnout se T.<br><b>Maxi – Mini</b><br><i>Mobilizace zdrojů pro překonání hrozeb.</i>  | <b>Strategie (WT)</b><br>Důraz na management rizik.<br><b>Mini – Mini</b><br><i>Ustupovat, kompromisy, event. likvidace.</i>                    |

Pomocí TOWS matice jsou zde navrženy čtyři strategie (Maxi – Maxi, Maxi – Mini, Mini – Maxi, Mini – Mini), ze kterých si majitel může vybrat, která marketingová strategie pro něj bude nejvýhodnější a kterou využije pro svoje budoucí jednání a rozvoj [17].

### Strategie Maxi – Maxi

Tato strategie navrhuje, aby se podnikatel nebo management, zaměřil na posílení silných stránek a příležitostí. Zvolit ofenzivní přístup.

### Strategie Mini – Maxi

Při této strategii je usilováno o minimalizaci slabých stránek firmy a maximalizaci příležitostí. Zvolit opatrný přístup.

### **Strategie Maxi – Mini**

Tato strategie doporučuje maximalizovat silné stránky a minimalizovat hrozby nebo se hrozbám úplně vyhnout.

### **Strategie Mini – Mini**

Strategie mini – mini je zaměřena na minimalizaci slabých stránek firmy i hrozeb [17].

### **Rozvaha**

Jedná se o uspořádaný přehled majetku podniku z hlediska jeho konkrétního složení (aktiva) a zdrojů financování (pasiva). Rozvaha by měla být strukturována tak, aby přehledně ukazovala, co podnik vlastní a z jakých zdrojů si tento majetek pořídil. Další údaje, které lze z rozvahy vyčíst jsou například: finanční situace podniku, hospodářský výsledek jako saldo mezi aktivy a pasivy, stupeň zadlužení a likviditu. Nepodává však informace o tvorbě hospodářského výsledku. To zajišťuje výsledovka.

Rozvaha je sestavována obvykle ke konci účetního období jako konečná neboli výroční rozvaha. Je možné ji však sestavovat častěji, a to půlročně, čtvrtletně nebo měsíčně. Zahajovací rozvaha se sestavuje při zahájení podnikatelské činnosti. Významnou součástí obchodní zdatnosti podniku je udržení majetkové a finanční stability. Majetkovou a finanční stabilitou rozumíme schopnost podniku vytvářet a trvale udržovat správný vztah mezi majetkem (aktivy) a používaným kapitálem (pasivy). Obvykle se sestavuje ve tvaru bilance „T“, jejíž levá (majetková) část se označuje jako „aktiva“ (Assets) a pravá (kapitálová) jako „pasiva“ - kapitál (Liabilities+Equity). Abychom si byli jisti, že máme rozvahu správně, měl by nám vyjít tento výsledek:  $\Sigma \text{aktiv} = \Sigma \text{pasiv}$  [29]. Zde je základní struktura:

#### **Aktiva**

Dlouhodobý majetek

1. Dlouhodobý nehmotný majetek
2. Dlouhodobý hmotný majetek
3. Dlouhodobý finanční majetek

Oběžná aktiva

1. Zásoby
2. Pohledávky
3. Peněžní prostředky
4. Dohadné účty aktivní a časové rozlišení aktivní

#### **Pasiva**

Vlastní kapitál

1. Základní kapitál
2. Fondy ze zisku
3. Výsledek hospodaření minulých let

#### 4. Výsledek hospodaření běžného účetního období

##### Cizí zdroje

1. Rezervy
2. Dlouhodobé závazky
3. Krátkodobé závazky
4. Dohadné účty pasivní a časové rozlišení pasivní

##### **Cash flow**

Cash flow neboli peněžní tok, je rozdíl mezi peněžními příjmy a peněžními výdaji za určité období. Ve výkazu cash flow jsou tedy uvedeny skutečné hotovostní toky. Cash flow lze vnímat jako, volnou zásobu peněz, která je podniku k dispozici (statické pojetí) nebo jako budoucí odnímatelný výnos, který může investor získat při investici do podniku (dynamické pojetí). Stanovuje se buď přímou, nebo nepřímou metodou. Vykazuje se jako součást účetní závěrky. Je důležitý pro řízení likvidity. Krátkodobá likvidita by měla být minimálně 40 %, stupeň oddlužení minimálně 20 % [16].

##### **Výkaz zisku a ztrát**

Výkaz zisku a ztrát, pro který se také používá výraz výsledovka, nám ukazuje, jakého hospodářského výsledku náš podnik dosáhl (zisku nebo ztráty) za sledované období. U obchodních firem jsou hlavními výnosy obchodní marže, neboli rozdíl mezi prodejní a nákupní cenou. Náklady představují peněžní částky, které podnik účelně vynaložil na získání výnosů, bez ohledu na to, zda byly v daném období skutečně zaplacené. Výkaz zisku a ztráty má předepsanou strukturu, pro menší podniky, které nemají zákonem danou povinnost ověřit závěrku auditorem, stačí vyhotovit jej ve zjednodušeném rozsahu. Struktura výkazu zisku a ztráty (výsledovky) ve zjednodušeném rozsahu zahrnuje:

- **Provozní výsledek hospodaření**

U výrobních podniků ho tvoří tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb, od kterých se odečtou náklady související s provozní činností. U obchodních firem se obchodní marže vypočítá tak, že od tržeb za prodej zboží odečtete náklady na prodané zboží.

- **Finanční výsledek hospodaření**

Finančního výsledku hospodaření dosáhneme, když od výnosů z finančních činností odečtete náklady na finanční činnost. Provozní výsledek hospodaření a finanční výsledek hospodaření tvoří po odečtení daně z příjmů za běžnou činnost výsledek hospodaření za běžnou činnost.

- **Mimořádný výsledek hospodaření**

Mimořádný výsledek hospodaření zjistíte, když k výsledku hospodaření za běžnou činnost přičtete mimořádné výnosy a odečtete mimořádné náklady a také daň z příjmů z mimořádné činnosti [23].

## Finanční analýza

Finanční analýza kompletně vyhodnocuje kapitálovou situaci podniku. Je podkladem především při rozhodování o budoucnosti firmy. Mezi základní zdroje patří finanční výkazy tvořící účetní závěrku (rozvaha, výkaz zisku a ztrát, příloha k účetní závěrce), dále data z manažerského účetnictví, podnikové statistiky, předpovědi vývoje atd. Finanční analýzu můžeme vypracovat ve více variantách, a to optimistické, realistické a pesimistické. Záleží na tom, jak vysoké výdaje a výnosy zvolíme. Například pesimistická varianta představuje kalkulaci spíše vyšších výdajů a nižších výnosů než reálně očekáváme. Mezi základní metody finanční analýzy se obvykle řadí:

- Analýza extenzivních (stavových, absolutních) ukazatelů
  - Horizontální analýza (analýza trendů)
  - Vertikální (procentní) analýza
- Analýza fondů finančních prostředků
  - Analýza čistého pracovního kapitálu
- Analýza poměrových ukazatelů
  - Analýza ukazatelů rentability
  - Analýza ukazatelů likvidity
  - Analýza ukazatelů zadluženosti (finanční stability)
  - Analýza ukazatelů aktivity
  - Analýza ukazatelů tržní hodnoty (kapitálového trhu)
- Analýza soustav ukazatelů
- Matematicko-statistické metody a nestatistické metody

**Horizontální analýza** je založena na analýze trendů. Sleduje vývoj položek finančních výkazů v čase, vyhodnocení se provádí pomocí vyčíslení absolutních a relativních změn položek „po řádcích“ výkazů. U této analýzy je nutné mít k dispozici delší časovou řadu údajů a vyloučit případné náhodné a mimořádné vlivy (např. následky živelných katastrof).

**Vertikální analýza** je založena na procentním rozboru finančních výkazů, vyčísluje procentuální podíl položek na celku. Příkladem je vyčíslení podílu jednotlivých položek majetku na celkových aktivech, podíl jednotlivých položek kapitálu na celkových pasivech. Opět je vhodné pracovat s delší časovou řadou.

**Analýza čistého pracovního kapitálu** nám říká, kolik provozních prostředků nám zůstane k dispozici, když uhradíme všechny své krátkodobé závazky. Čistý pracovní kapitál by měl být ideálně nízké kladné číslo (čistý pracovní kapitál = zásoby + pohledávky + finanční majetek - krátkodobé závazky). Nulový nebo hodně nízký pracovní kapitál znamená, že firma nemá čím platit za odebrané zboží či služby a na druhou stranu ani od svých zákazníků nedostává žádné peníze na účet, protože přijaté peníze se projeví nárůstem ukazatele do kladných hodnot. Firma tedy v takovém případě nemá dostatečný kapitál na své fungování.

**Ukazatele analýzy rentability** patří mezi poměrové ukazatele, bývají označovány také jako ukazatele návratnosti či výnosnosti. Tato skupina ukazatelů poměřuje zisk se zdroji. Smyslem ukazatelů rentability je vyhodnotit úspěšnost dosahování cílů organizace

při zohlednění vložených prostředků. Ukazatele vycházejí ze základního vztahu: rentabilita = zisk/investovaný kapitál. Platí jednoduché pravidlo: čím vyšší, tím lepší. Pro ROCE platí ještě jedno pravidlo, tento ukazatel by měl být vyšší než úroková míra z úvěrů, resp. cizích zdrojů, ze kterých se platí úrok. V praxi se nejčastěji používají následující ukazatele:

- Rentabilita aktiv (ROA – Return on Assets)
- Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE – Return on Capital Employed)
- Rentabilita tržeb (ROS – Return on Sales)
- Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return on Equity)

**Analýza ukazatelů likvidity** stanovuje míru schopnosti podniku uhradit své závazky. Likvidita podniku je předpokladem finanční stability podniku. Je-li podnik trvale nelikvidní, pak se podnik ocitá v platební neschopnosti. Na druhou stranu, příliš vysoká likvidita snižuje výnosnost podniku, protože volné peněžní prostředky nepřinášejí výnosy. Výnosy zvyšují především nové stroje, technologie a nové materiály. Management podniku musí proto usilovat o optimální likviditu a současně o co nejvyšší rentabilitu. Likviditu podniku vyjadřují poměrové ukazatele likvidity:

- **Běžná likvidita** (CR - Current Ratio)
- **Pohotová likvidita** (QAR - Quick Asset Ratio)
- **Okamžitá likvidita** (CPR - Cash Position Ratio)

Nedostatkem tří ukazatelů likvidity je skutečnost, že jsou odvozovány z údajů rozvahy sestavené vždy k určitému datu a mají proto statický charakter. Proto se často používá ukazatel odvozený z tokové veličiny cash-flow udávaný jako poměr cash-flow z provozní činnosti k průměrnému stavu krátkodobých závazků. Pro finančně zdravou firmu se uvádí jako optimální poměr 40% a větší. Běžná likvidita by měla být kolem 0,2, krátkodobá likvidita kolem 1, dlouhodobá likvidita mezi 1,5 až 2,5) [16].

**Ukazatele zadluženosti** řadíme mezi poměrové ukazatele, bývají označovány také jako ukazatele dlouhodobé finanční stability. Tato skupina ukazatelů měří, jak podnik využívá k financování cizí zdroje a jak je schopný hradit své závazky. Jsou ovlivňovány čtyřmi základními faktory: rizikem, daněmi, typem aktiv a stupněm finanční volnosti podniku. Optimální hodnota úrokového krytí se pohybuje nad 8, kritická hodnota je 3 [16]. Ukazatele zadluženosti můžeme rozdělit na dvě skupiny:

- **Ukazatele rozvahové** - jsou sestavovány z položek rozvahy
  - Ukazatel věřitelského rizika (Total Debt to Total Assets)
  - Poměr vlastního kapitálu a celkových aktiv
  - Finanční páka
  - Poměr kapitálu věřitelů a kapitálu akcionářů (Debt to Equity Ratio)
- **Ukazatele míry finančního krytí** - jsou sestavovány z položek výkazu zisku a ztrát
  - Ukazatel úrokového krytí (TIE - Times Interest Earned Ratio)
  - Míra krytí dluhového břemene

**Ukazateli aktivity** sledujeme, jak efektivně hospodaří se svými aktivy, zda nedisponuje relativně rozsáhlými nevyužívanými kapacitami, a zda má podnik dostatek

produktivních aktiv. Jedná se o kombinované ukazatele, které poměří položky rozvahy (majetek) a výkazu zisků a ztrát (tržby). Pokud dojde ke zvýšení obratu zásob a současně ke snížení doby obratu zásob, může to naznačovat situaci, kdy podnik nemá dostatečný kapitál na financování aktiv. Ukazatele měří vázanost kapitálu v jednotlivých formách majetku dvojitým typem vztahu:

- Kolikrát se za dané období majetek obrátí:  $\text{Rychlost obratu za období} = \frac{\text{Tržby za období}}{\text{Stav položky aktiv}}$
- Jak dlouho je majetek vázán v dané formě:  $\text{Doba obratu} = \frac{\text{Stav položky aktiv}}{\text{Denní tržby}}$

V praxi se nejčastěji používají následující ukazatele:

- Doba obratu zásob (Inventory Turnover)
- Doba splatnosti krátkodobých závazků (Creditors Payment Period)
- Doba splatnosti pohledávek (Average Collection Period)
- Obchodní deficit
- Obrat aktiv (Total Assets Turnover Ratio)
- Obrat dlouhodobého majetku (Fixed Assets Turnover)
- Obrat zásob (Inventory Turnover Ratio)

**Ukazatele tržní hodnoty** vyjadřují, jak trh hodnotí minulou činnost podniku a budoucí výhled. Důležité jsou především pro současné a budoucí investory, protože jim ukazuje návratnost. Do ukazatelů se promítají různé stránky hospodaření podniku, například: rentabilita, likvidita, finanční stabilita, aktivita. Počítají se pouze pro podniky s veřejně obchodovatelnými cennými papíry.

### **Analýza rizik**

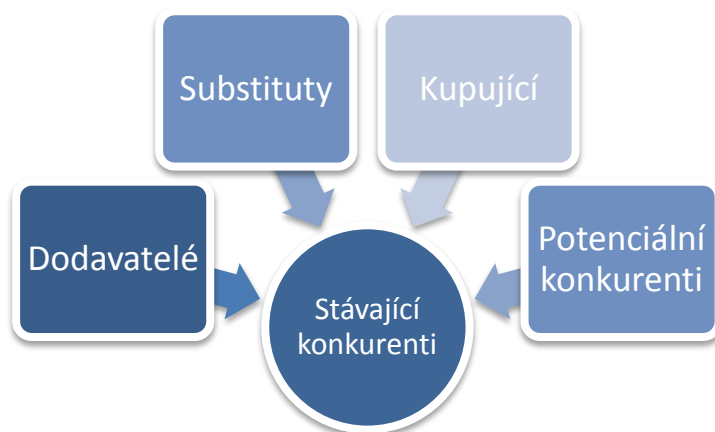
Analýza rizik je nástroj, jehož účelem je určit, zda je riziko, spojené s prováděním určité činnosti akceptovatelné nebo ne. Celý postup se skládá z několika základních kroků: - identifikace zdrojů rizika (nebezpečí), - vytvoření seznamu scénářů (nehody, činností, procesů atd.), tj. způsobů, jakými se mohou zdroje rizika uplatňovat, - odhadnutí četností jejich výskytu a určení následků scénářů, - ohodnocení rizika porovnáním s předem určenými kritérii. Každé analýze rizika musí předcházet seznámení se s analyzovaným systémem, tj. jeho více či méně podrobný popis.

### **Analýza konkurence**

Aby mohla být firma na daném trhu marketingově úspěšná, musí uspokojovat potřeby zákazníků lepším způsobem, než je tomu u konkurenčních firem. K těmto účelům slouží analýza konkurence, díky které je možné zjistit mnoho informací o konkurentech a našem postavení vůči těmto konkurentům. Cílem analýzy konkurence by mělo být úspěšné připravení souboru informací o všech konkurentech a neustále tento soubor dat doplňovat tak, aby bylo možné předpovědět chování konkurentů na trhu. Díky tomuto předvídaní se lze na takové chování včas a efektivně připravit. Sledování konkurentů je také důležité pro poučení se z vlastních chyb a hledání nových řešení, nových postupů [45]. Většina firem zná své konkurenty, proto je důležité blíže zkoumat ty, kteří vůči naší firmě stojí ve skutečném konkurenčním vztahu [38].

Pro potřeby analýzy konkurence je zapotřebí jasně definovat relevantní data o silných a slabých stránkách konkurence. K tomu účelu nám může posloužit SWOT analýza. Je třeba neopomenout informace o malých nebo začínajících konkurentech [52]. K praktickému využití analýzy konkurence se používá celá řada postupů a pomůcek. Často se využívá Porterův model pěti sil, viz obr. 4. Model se snaží odvodit sílu konkurence v analyzovaném odvětví, a tím pádem také ziskovost daného sektoru trhu. Při analýze této síly je třeba podívat se na to, jak velké jsou na daném trhu konkurenční tlaky, kolik nás vlastně bude stát, aby se o našich produktech někdo dozvěděl, do jaké míry budeme schopni v praxi rozvinout a využít naše konkurenční výhody, jakou má daný trh dynamiku a jestli vůbec budeme schopni s konkurencí držet krok [54]. K dosažení tohoto cíle je rozebíráno pět klíčových vlivů, které konkurenceschopnost firmy přímo či nepřímo ovlivňují:

- **Stávající konkurenti** – jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství daného výrobku/služby
- **Potenciální konkurenti** – možnost, že vstoupí na trh a ovlivní cenu a nabízené množství daného výrobku/služby
- **Dodavatelé** – jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství potřebných vstupů
- **Kupující** – jejich schopnost ovlivnit cenu a poptávané množství daného výrobku/služby
- **Substituty** – cena a nabízené množství výrobků/služeb aspoň částečně schopných nahradit daný výrobek/službu



Obrázek 4: Porterova teorie konkurenčních sil [54]

S analýzou konkurence je spojován termín Competitive Intelligence, do českého jazyka přeloženo jako vědomosti o konkurenci neboli konkurenční zpravodajství, často se používá zkratka CI [33]. Jedná se o vědomosti, jež byly shromážděny a zhodnoceny etickým a legálním způsobem. Jsou to informace pro vysvětlení, prognózu a ovlivnění akcí a reakcí konkurenčních firem.

## PEST analýza

Tato analýza je součástí strategického managementu, obvykle se používá ve společnosti, která se rozhoduje nad svým dlouhodobým strategickým záměrem nebo v případě, že zvažuje realizovat velký projekt, jako například vstup na daný trh. PEST analýza zobrazuje vše, co máme k dispozici, a jak to co nejefektivněji využít. Cílem této metody je přenesení makrookolí do reálného života a tyto informace maximálně využít pro růst podnikání. V následující tabulce je vyjmenováno, co je do analýzy čtyř prostředí například zahrnuto, viz tab. 3.

Tabulka 3: PEST analýza (zdroj vlastní)

| PEST analýza   |   |  |   |
|--|---|--|---|
| <b>Politické prostředí</b><br>politická a ekonomická stabilita, legislativa, ... | <b>Ekonomické prostředí</b><br>HDP, inflace, úrokové sazby, daňová zátěž, nezaměstnanost, ... | <b>Sociální prostředí</b><br>demografické ukazatele, trendy životního stylu, mobilita, oblast médií a jejich vlivu, vnímání reklamy, ... | <b>Technologické prostředí</b><br>výše výdajů na výzku, podpora vlády v oblasti výzkumu, infrastruktura, nové objevy, ... |

## Metody tvorby ceny

Při tvorbě cen ve zdravotnictví se často používá nákladová hodnota. Sečtou se všechny skupiny nákladů (přímé i nepřímé) a připočte se zisková přírážka. Je nutné porovnávat cenu s konkurencí. Volba metody závisí na záměrech podniku, na jeho krátkodobých a dlouhodobých cílech a na podmínkách, v nichž se podnik nachází.

## Metoda cenového porovnání

- Majitel při stanovení ceny vychází z běžných konkurenčních cen než ze svých vlastních jednotkových nákladů a z rozsahu poptávky. Tato tvorba ceny je běžná u firem s velkým množstvím konkurentů, případně u činností, kde je obtížné jednotkové náklady přesně zjistit. Firmy většinou sledují cenovou tvorbu a změny



## Kalkulační metoda

- Metoda založená na základě kalkulací nákladů a zisku.
- Doporučený kalkulační vzorec pro metodu kalkulace ceny by měl obsahovat:
  1. přímý materiál
  2. přímé mzdy
  3. ostatní přímé náklady
  4. výrobní režievlastní náklady výroby
  5. správní režievlastní náklady výkonu
  6. Odbytová režieúplné vlastní náklady výkonu
  7. Zisk
  8. Obchodní přírážky
  9. DPHprodejní cena (netto)

### Cena stanovená na základ hodnoty vnímané zákazníkem

- Neboli poptávkově orientovaná cena, jejím rozhodujícím faktorem je hodnota vnímaná zákazníkem. Firma vyvine výrobek a provede jeho porovnání s „referenčním“ výrobkem na trhu. (Pro srovnání použije kritéria vnímaná zákazníkem např.: trvanlivost výrobku, spolehlivost, náklady na opravy, kvalitu, náklady provozu apod.)

### Cena konstruovaná procentní přírážkou k jednotlivým nákladům

Největší slabinou je nesprávný odhad rozsahu budoucího prodeje a tím potažmo výroby – zvýší se jednotkové náklady. Ignoruje vliv poptávky i konkurence[38].

### 3 Podnikání

S nápadem na otevření vlastní živnosti nebo podniku bývá často spojeno přesvědčení budoucího podnikatele o jedinečnosti daného projektu. Při rozhodování o formě podnikání bychom měli zvážit kritéria, jako jsou například: způsob a rozsah ručení (omezené/neomezené), oprávnění k řízení podniku a jeho zastupování navenek, počet zakladatelů, nároky na počáteční kapitál, administrativní náročnost a rozsah výdajů spojených se založením a provozováním podniku, rozsah účasti společníka na zisku či ztrátě, finanční možnosti (vlastní nebo cizí zdroje pro růstové příležitosti), daňové zatížení a zveřejňovací povinnost [43]. Zveřejňovací povinností se rozumí povinnost společnosti publikovat rozvahu, výkaz zisků a ztráty a výroční zprávu.

Pro prodejnu zdravotnických pomůcek byla zvolena právní forma podnikání - fyzická osoba, protože se nepřepokládá, že by podnikatel zaměstnával více jak 25 zaměstnanců. Jedná se o samostatnou činnost provozovanou samostatně vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. Živnostenské podnikání upravuje zákon č. 455/1991 Sb., Zákon o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů. Za subjekt oprávněný provozovat živnost je považována osoba, disponující živnostenským oprávněním, která splňuje podmínky vyplývající ze živnostenského zákona, zákona o důchodovém, sociálním a zdravotním pojištění, daňových zákonů, apod. V tomto případě živnostník vystupuje pod svým jménem a ručí za své podnikatelské aktivity celým svým majetkem.

Podnikání fyzických osob je v České republice velmi oblíbené. Podle statistických údajů Ministerstva průmyslu a obchodu [31] bylo k 31. prosinci 2014 registrováno 2 773 866 živnostenských oprávnění pro fyzické osoby naproti tomu 701 946 živnostenským oprávněním pro osoby právnické. Zahájení podnikání fyzické osoby je administrativně jednodušší. Podnikatel jako fyzická osoba většinou vykonává činnost, provádí administrativu i řídí podnik zcela sám. V případě, že nesplňuje některé, například odborné požadavky, má možnost stanovit odpovědného zástupce. Funkce odborného zástupce musí být vykonávána v pracovním poměru nebo jiném vztahu závislé práce k poskytovateli. Tato podmínka neplatí, je-li odborný zástupce statutárním orgánem nebo členem statutárního orgánu poskytovatele nebo je-li odborný zástupce manželem nebo registrovaným partnerem poskytovatele, i v tomto případě musí být odborný zástupce k poskytovateli ve smluvním vztahu. Náklady na založení společnosti jsou nízké a administrativně jednodušší. Podnikatelskou činnost lze zahájit okamžitě po ohlášení (mimo koncesované živnosti vyžadující zvláštní povolení). Jedná se o ohlašovací volnou činnost. Není zde vkladová povinnost a podnikatel může jednat samostatně. Mezi nevýhody patří riziko neomezeného ručení za závazky společnosti, tedy celým svým majetkem nebo nemožnost vstoupit do větších kontraktů a státních zakázek.

## 4 Legislativa

Legislativa podnikání je dána zákonem o obchodních korporacích, živnostenským zákonem a dalšími zákony, které upravují v České republice podmínky pro podnikání. Důležitá jsou ustanovení občanského zákoníku, která upravují majetkové vztahy fyzických a právnických osob. Podstatné pro podnikání jsou i právní předpisy upřesňující problematiku účetnictví, daní, oblast sociálního a zdravotního pojištění ochrany spotřebitele, bezpečnosti práce apod. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, upravuje postavení podnikatelů, právní formy podnikání, zápis do obchodního rejstříku, podmínky pro vznik a provoz. Zákon č. 455/1991 SB., živnostenský zákon, se zaměřuje na podmínky pro získání živnostenského oprávnění, živnostenskou kontrolu, činnost odpovědného zástupce, provozovny a jejich náležitosti [45].

Ohlašování se provádí pomocí jednotného registračního formuláře na libovolném živnostenském úřadě na území České republiky, díky elektronizaci veřejné správy. Ve formuláři se uvádí název, sídlo, u odpovědného zástupce identifikační údaje, předmět podnikání, provozovnu, datum zahájení činnosti a popřípadě ukončení, pokud je živnost provozována na dobu určitou [45].

Poskytování zdravotních služeb je v České republice upraveno zákonem č. 372/2011 Sb., zákon o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování. Pro prodejnu zdravotnických pomůcek se jedná se hlavně o zajišťování, uchovávání, výdej a prodej zdravotnických prostředků podle zákona č. 268/2014 Sb., o zdravotnických prostředcích. Účelem tohoto zákona je zajistit poskytování zdravotní péče vhodnými, bezpečnými a účinnými zdravotnickými prostředky tak, aby při jejich správném používání, nedocházelo k poškození zdraví.

Zdravotní péči je možné poskytovat jen na základě zvláštního oprávnění. O udělení oprávnění k poskytování zdravotních služeb rozhoduje krajský úřad daného správního obvodu. Za vydání oprávnění k poskytování zdravotních služeb se platí správní poplatek 1 000 Kč. Poskytování zdravotních služeb je samozřejmě regulováno i dalšími právními normami, jako je například občanský zákoník, správní zákon, trestní zákoník, vyhlášky ministerstva zdravotnictví nebo vyhlášky ministerstva práce a sociálních věcí. V praxi je důležité dodržovat etické kodexy a normy, Chartu práv pacientů, Hippokratovu přísahu nebo Listinu základních práv a svobod.

Oprávnění k poskytování lékařských zdravotních služeb lze udělit jen na základě souhlasného závazného stanoviska Státního ústavu pro kontrolu léčiv k personálnímu zabezpečení těchto zdravotních služeb a technickému a věcnému vybavení zdravotnického zařízení. Státní ústav pro kontrolu léčiv vydá závazné stanovisko na základě písemné žádosti do 30 dnů od jejího doručení. Žádost o vydání závazného stanoviska musí obsahovat tyto náležitosti:

- 1) jméno, (popřípadě jména), příjmení, státní občanství, místo trvalého pobytu na území České republiky nebo v případě osoby bez trvalého pobytu na území České republiky bydliště mimo území České republiky a popřípadě místo pobytu na území České republiky a datum narození žadatele,

- 2) identifikační číslo, bylo-li přiděleno,
- 3) jméno, popřípadě jména, příjmení, státní občanství, místo trvalého pobytu na území České republiky nebo v případě osoby bez trvalého pobytu na území České republiky bydliště mimo území České republiky a popřípadě místo hlášeného pobytu na území České republiky a datum narození odborného zástupce, jestliže musí být ustanoven,
- 4) formu zdravotních služeb, obory odborné zdravotní péče a rozsah zdravotních služeb v rámci oborů odborné zdravotní péče podle katalogu zdravotních služeb
- 5) místo, popřípadě místa poskytování zdravotních služeb,
- 6) datum, k němuž žadatel hodlá zahájit poskytování zdravotních služeb,

#### **K žádosti se předloží:**

- 1) Závazné souhlasné stanovisko Státního ústavu pro kontrolu léčiv k věcnému a technickému vybavení výdejny zdravotnických prostředků – viz. Příloha č. 5 Vyhlášky č. 92/2012 Sb., o požadavcích na minimální technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení a kontaktních pracovišť domácí péče
- 2) Kolaudační rozhodnutí týkající se prostor, ve kterých je výdejna zdravotnických prostředků umístěna
- 3) Výpis z obchodního rejstříku - úředně ověřený (týká se pouze právnických osob)
- 4) Výpis z rejstříku trestů členů statutárního orgánu (týká se pouze právnických osob), nesmí být starší 90 dnů
- 5) Doklady týkající se odborného zástupce (týká se pouze právnických osob):
  - Doklad o odborné způsobilosti odborného zástupce (úředně ověřený diplom či rozhodnutí ministerstva zdravotnictví)
  - Výpis z rejstříku trestů (nesmí být starší 90 dnů)
  - Lékařský posudek
  - Pracovní či příkazní smlouva, dohoda o provedení práce, dohoda o provedení činnosti
  - Čestné prohlášení odborného zástupce (formulář Krajského úřadu)
- 6) Prohlášení žadatele o splnění veškerých požadavků dle § 17 zákona o zdravotních službách (formulář Krajského úřadu)
- 7) Doklad o možnosti užívat prostory, ve kterých bude výdejna zdravotnických prostředků umístěna (nájemní/podnájemní smlouva/souhlas vlastníka).
- 8) Prohlášení žadatele o technickém a věcném vybavení prostor zdravotnického zařízení (formulář Krajského úřadu)
- 9) Provozní řád včetně pravomocného rozhodnutí Krajské hygienické stanice o jeho schválení
- 10) Seznam zdravotnických pracovníků, kteří budou vykonávat činnosti ve výdejně zdravotnických prostředků - k personálnímu zabezpečení výdejny zdravotnických prostředků viz. příloha č. 4 Vyhlášky č. 99/2012 Sb., o požadavcích na minimální personální zabezpečení zdravotních služeb
- 11) Smlouva o pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou v souvislosti s poskytováním zdravotních služeb (povinnost dodat příslušnému Krajskému úřadu

do 15 dnů ode dne právní moci rozhodnutí o udělení oprávnění k poskytování zdravotních služeb).

### **Provozovna**

Podnikatel je povinen prokázat užívací nebo vlastnické právo k provozovně. Každá provozovna musí být trvale zvenčí viditelně označena obchodní firmou podnikatele nebo názvem, anebo jménem a příjmením a jeho identifikačním číslem. V každé provozovně musí být ustanovena odpovědná osoba za chod a činnost provozovny. Provozovna musí být označena viditelně zvenčí jménem a příjmením odpovědné osoby, za předpokladu, že jí podnikatel má, a provozní dobou určenou pro styk se spotřebiteli. Zdravotnický prostředek může být vydán pouze v lékárně, výdejně zdravotnických prostředků, oční optice nebo u smluvního výdejce [45].

### **Podmínky pro výdej:**

Vydáván smí být pouze zdravotnický prostředek, u kterého bylo výrobcem vydáno prohlášení o shodě a který byl opatřen označením CE. Tato podmínka neplatí, jde-li o individuálně zhotovený zdravotnický prostředek, což může nastat například při výrobě ortézy, ta se označením CE neopatřuje. Prohlášení o shodě a označení CE dokládá, že zdravotnický prostředek byl výrobcem před uvedením na trh posouzen v souladu s příslušnou legislativou. Zdravotnický prostředek může v lékárně a výdejně zdravotnických prostředků vydat pouze [51]:

- a) farmaceut se specializovanou způsobilostí,
- b) farmaceut s odbornou způsobilostí,
- c) farmaceutický asistent se specializovanou způsobilostí pro odborné pracoviště pro výdej zdravotnických prostředků,
- d) farmaceutický asistent s odbornou způsobilostí, nebo
- e) ortotik - protetik způsobilý k výkonu povolání bez odborného dohledu, pokud se jedná o výdej ortoticko - protetického zdravotnického prostředku.  
(Požadavky na personální zabezpečení lékárenské péče, dle zákona č. 268/2014 Sb.)

Výdejce je povinen zajistit skladování a nakládání se zdravotnickým prostředkem v souladu s návodem k použití a dalšími pokyny výrobce. Musí provádět pravidelnou kontrolu zdravotnického prostředku a případně jej odstranit s ohledem na možné riziko ohrožení bezpečnosti nebo ovlivnění účinnosti zdravotnického prostředku. Předává pacientovi všechny informace o skutečnostech způsobilých ovlivnit jeho bezpečnost a zdraví v souvislosti s používáním vydávaného zdravotnického prostředku. Uchovává všechny doklady vztahující se k vydávanému zdravotnickému prostředku, včetně lékařských předpisů, po dobu 5 let, a dodržuje další pravidla podle § 45 odst. 2 přiměřeně (zákon o zdravotních službách) [51].

Výčet míst, kde lze ZP vydat, je taxativní, tzn. uzavřený a konečný. Zákon o zdravotnických prostředcích přitom nepočítá s přechodným obdobím, v průběhu kterého by bylo možno si požadované vzdělání potřebné k výkonu výdeje ZP doplnit. Rovněž

zákon o ZP neumožňuje, aby ZP vydávaly osoby bez příslušného vzdělání pod dohledem osoby, která takové vzdělání má. Zároveň však zákon o ZP nevylučuje, aby ve výdejně působily i osoby, které nesplňují výše uvedené předpoklady, a to např. na úseku „volného“ prodeje ZP [51].

Výdej zdravotnických prostředků je zakotven v § 49 – 55 zákona o ZP. V § 6 vyhlášky č. 62/2015 Sb., o provedení některých ustanovení zákona o zdravotnických prostředcích, jsou navíc v souladu s § 46 odst. 2 zákona o zdravotních prostředcích stanoveny skupiny zdravotnických prostředků, které lze vždy vydat pouze oproti poukazu, například se jedná o nitroděložní tělísko [51].

### **Lékařský předpis (poukaz)**

Zdravotnický prostředek může předepsat pouze lékař nebo zubní lékař, a to vystavením lékařského předpisu, kterým je poukaz. Zdravotnický prostředek, který i v případě dodržení určeného účelu může ohrozit zdraví nebo život člověka, jestliže se nepoužívá pod dohledem lékaře, může být vydáván pouze na poukaz. Seznam skupin takových zdravotnických prostředků stanoví prováděcí právní předpis. Zdravotnický prostředek je vydáván na poukaz dále v případě, kdy má pacient nárok na jeho úhradu podle zákona upravujícího veřejné zdravotní pojištění. Poukaz s předepsaným zdravotnickým prostředkem lze uplatnit do 90 dnů od jeho vystavení, nestanoví-li předepisující lékař s ohledem na zdravotní stav pacienta nebo charakter zdravotnického prostředku jinak.

Náležitosti poukazu a konkrétní požadavky pak stanovuje vyhláška č. 62/2015 Sb. Na poukaz se uvádějí tyto údaje:

- kód pojišťovny
- jméno a kontaktní údaje pacienta (adresa, číslo pojištěnce, atd.)
- obchodní název předepsaného zdravotnického prostředku (popřípadě kód, který používá pojišťovna)
- počet balení
- diagnóza (uvádí se kód Mezinárodní klasifikace nemocí)
- u zdravotnického prostředku, který není hrazen z veřejného zdravotního pojištění je uváděno: „Hradí pacient“
- otisk razítka poskytovatele zdravotních služeb
- podpis předepisujícího lékaře
- datum vystavení poukazu

## **Obecné požadavky na technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení**

Zdravotnické zařízení musí z hlediska stavebně technických požadavků na prostory a jejich funkční a dispoziční uspořádání umožňovat funkční a bezpečný provoz. Zdravotnické zařízení dále musí:

- a) tvořit provozně uzavřený a funkčně provázaný celek,
- b) být umístěno v nebytových prostorech splňujících obecné požadavky na výstavbu,
- c) mít zajištěnu dodávku pitné vody a dodávku teplé vody, pokud není zajištěn její ohřev na místě,
- d) mít zajištěn odvod odpadních vod,
- e) být vybaveno systémem přirozeného nebo nuceného větrání a systémem vytápění,
- f) mít zajištěno připojení na veřejný rozvod elektrické energie,
- g) být vybaveno připojením k veřejné telefonní síti, a to pevné nebo mobilní, pokud není dále uvedeno jinak,
- h) být vybaveno počítačem s připojením k internetu; toto vybavení se nevyžaduje, jde-li o zdravotnické zařízení uvedené v části I. přílohy č. 2 k této vyhlášce, pokud není dále uvedeno jinak.

### **Základní provozní prostory výdejny zdravotnických prostředků jsou:**

- místnost pro výdej zdravotnických prostředků,
- místnost pro výdej na žádanky, pokud jsou zdravotnické prostředky vydávány zdravotnickým zařízením lůžkové péče,
- prostor pro skladování zdravotnických prostředků,
- prostor pro příjem dodávek.

### **Vedlejší provozní prostory výdejny zdravotnických prostředků jsou:**

- prostor pro administrativní činnost zdravotnických pracovníků,
- sanitární zařízení pro zaměstnance,
- prostor pro úklidové prostředky.

Podle zákona č. 92/2012, o požadavcích na minimální technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení a kontaktních pracovišť domácí péče se v příloze č. 5 lze dočíst minimální požadavky na prodejnu zdravotnických pomůcek. Místnost pro výdej zdravotnických prostředků musí mít minimální plochu 18 m<sup>2</sup> a musí být vybavena zkušebním boxem s místem pro sezení. Místnost pro výdej na žádanky musí mít minimální plochu 10 m<sup>2</sup>. Prostor pro skladování zdravotnických prostředků musí mít minimální plochu 15 m<sup>2</sup>. Výdejna zdravotnických prostředků musí mít oddělený vstup pro veřejnost a oddělený vstup pro zaměstnance a příjem zásob [51].

## 5 Praktická část

V této části bude navrhnout konkrétní podnikatelský plán pro zdravotnické pomůcky, které se plánují otevřít v roce 2016. Je důležité zjistit, jaká je konkurence v blízkosti a zda budou zdravotnické pomůcky prosperovat. Dílčím cílem je také zvolení správné strategie a marketingová komunikace.

V kapitolách výše byla popsána teoretická část, která vysvětlovala a popisovala kroky podnikatelského plánu. Ze stránek teoretické části čerpá přirozené praktická část podnikatelského plánu s následující strukturou, která byla vytvořena s ohledem na charakter drobného podniku:

1. Titulní strana
2. Informace o podniku
3. Charakteristika podniku a podnikatelů
4. Charakteristika služby
5. Analýza prostředí
6. Marketingová strategie
7. Sortiment zdravotních pomůcek
8. Finanční plán
9. Rizika projektu
10. Harmonogram
11. Přílohy



# Podnikatelský plán

Zdravotnické pomůcky – Strašnická



Motto:

Spokojenost zákazníka je správným  
měřítkem našeho úspěchu

## 5.1 Informace o podniku

### 5.1.1 Představení obchodu se zdravotními pomůckami

Tento podnikatelský plán je zpracován pro vybudování a otevření zdravotnických pomůcek v Praze 10 – Strašnice. Zdravotnické pomůcky nabízí velmi pestrou škálu zdravotních pomůcek, přípravků, přístrojů, speciálních předmětů a materiálů prakticky ze všech oblastí medicíny. Mezi nejznámější a nejběžněji užívané pomůcky v každé domácnosti patří náplast, obinadlo, lékařský teploměr, ortézy, berle atd. Tuto prodejnu zajisté navštíví všechny věkové skupiny pohybující se v jejím okolí. Ze vzdálenějšího okolí jsou očekáváni sportovci, na které bude sortiment zboží také zaměřen. Vzhledem k finančním možnostem věkových skupin jako jsou děti a senioři, bude sepsána smlouva s pojišťovnami a lidé si budou moci vyzvednout zdravotnickou pomůcku na podkladě zdravotnických poukazů od lékaře.

Cílem majitele prodejny je nabízet kvalitní zdravotní pomůcky a vzhledem ke svým dlouholetým zkušenostem v oblasti rehabilitace, tak správně poradit klientovi s výběrem. Dále nezůstat u jedné pobočky a v nadcházejících letech se rozrůst a vybudovat další novou prodejnu.

### 5.1.2 Kontaktní údaje

**Název:** Zdravotnické pomůcky Strašnická



**Sídlo:** Průběžná 1032/2, Praha 10, 100 00

**Právní statut:** Fyzická osoba

**IČ:**

**Telefon:**

**E-mail:** zpstrasnicka@gmail.com

**Webové stránky:** <http://www.zpstrasnicka.cz>

### 5.1.3 Zvolená forma podnikání

Za účelem vzniku podnikání v oblasti zdravotnických pomůcek byla zvolena forma podnikání - osoba samostatně výdělečně činná, tedy tzv. fyzická osoba podnikající na vlastní účet a zodpovědnost. Jedná se o ohlašovací volnou činnost. Podnikatelskou činnost lze tedy zahájit okamžitě po ohlášení. Pro provozování této živnosti není nevyžadováno žádné prokazování odborné ani jiné způsobilosti. K získání živnostenského oprávnění (živnostenského listu) musí být splněny jen všeobecné podmínky (svéprávnost a bezúhonnost).

Prodej v provozovně se tedy uskutečňuje na základě živnostenského oprávnění – ohlašovací volnou živností - Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, a to činnost Velkoobchod a maloobchod. Obory činností, které

náleží do živnosti volné, jsou uvedeny v příloze č. 4 k tomuto zákonu. Pod bodem 48. je uvedena činnost „Velkoobchod a maloobchod“. Jedná se o činnosti spojené s nákupem a prodejem zboží za účelem jeho dalšího prodeje k další podnikatelské činnosti (velkoobchod) a činnosti spojené s nákupem a prodejem zboží za účelem jeho prodeje přímému spotřebiteli a prodej tohoto zboží (maloobchod).

Výdejna a prodejna zdravotnických prostředků je poskytovatelem zdravotních služeb, které se podle účelu řadí pod lékárenské služby a musí obdržet od krajského úřadu rozhodnutí o oprávnění k poskytování zdravotních služeb. Tedy tato činnost s výdejem a cirkulací zdravotnických prostředků ve vazbě na zdravotní pojišťovnu, lépe však na všechny pojišťovny. Jedná se o zvláštní oprávnění podle zákona č. 372/2011 Sb. o zdravotních službách.

#### **5.1.4 Poslání projektu**

Umožnit nákup kvalitních zdravotnických pomůcek těm, co je potřebují.

#### **5.1.5 Účel podnikatelského plánu**

Detailně připraveným podnikatelským plánem se připravit na nejrůznější situace, které mohou nastat a zvolit scénáře, které přicházejí v úvahu.

#### **5.1.6 Účel podnikání**

Účelem podnikání je skloubit vědomosti z odborných škol se zkušenostmi ze zdravotnického prostředí. Využít prostory, které majitel vlastní, a proměnit je v úspěšné podnikání. Dalším cílem je vybudování pevného vztahu s klienty, který by mohl fungovat spoustu let. Zdravotní pomůcky jsou potřeba v každé domácnosti. Lze tedy očekávat, že obchod se zdravotními potřebami navštíví klienti rehabilitace, sportovci, zájemci o zdravý způsob života, handicapovaní, pacienti s poukazem od lékaře, lidé s inkontinencí, lidé s bolestmi zad, nohou, maminky, lidé, kteří se starají o postižené nebo pohybově nemocné apod.

#### **5.1.7 Historie nápadu**

Tento nápad vznikl hned po prohlídce prostor, které majitel získal do osobního vlastnictví. Úplně původně zde byla jiná prosperující prodejna. Protože majitel zaměřil svoje studium a práci do oboru zdravotnictví, konkrétně rehabilitaci, je mu tento sortiment zboží blízký. V rámci své práce na klinice, tak dokonce jako lékař s aprobační rehabilitace pomůcky často předepisuje. Může také v závažných situacích zastoupit personál a sám zboží prodávat, popřípadě ho konzultovat s klienty.

## 5.2 Charakteristika podniku a podnikatelů

### 5.2.1 Představení vedení firmy a zaměstnanců

Majitel firmy je zároveň ředitel, který bude mít na starosti vedení zaměstnanců, správu provozovny a komunikaci s účetní. Pod jeho vedením budou pracovat dvě kolegyně, z nichž jedna bude mít navíc práci s dodavateli.

#### Profesní a osobní údaje o majiteli firmy

##### MUDR. Peter Wágner

- Absolvent Fakulty všeobecného lékařství UP Olomouc v letech 1999-2005. Atestace v oboru Rehabilitační a fyzikální medicína v roce 2012.
- Pracoval na Psychiatrickém oddělení FN Olomouc (2005 - 2007), v Rehabilitačním sanatorium Lázně Darkov (2007 - 2008), v Rehabilitační ústavu Hrabyně (2008 - 2009), v ambulantním rehabilitačním zařízení Praha 9 (2009 - 2010), na Rehabilitační klinice Malvazinky (2010 - 2012).
- Absolvované kurzy- instruktor fitnesscentra, sportovní a rekondiční masáže, vybrané kapitoly z akupunktury, Myoskeletální medicína, kinesio-taping a další. Fotografie obr. 5.



Obrázek 5: MUDR. Peter Wágner (zdroj majitel)

#### Profesní a osobní údaje o zaměstnancích firmy

##### PharmDr. Zuzana Korbelová

- Absolvent Farmaceutické fakulty v Hradci Králové v letech 1999 – 2004. Státní rigorózní zkouška v roce 2006. Nyní student 3. Lékařské fakulty v Praze.
- Pracovala v lékárně Černá růže (2009 – 2011), lékárna Dr. Kunčického od roku (2011).
- Absolvované kurzy – aromaterapie, neodkladná první pomoc pro farmaceuty. Fotografie obr. 6.



Obrázek 6: PharmDr. Zuzana Korbelová (zdroj vlastní)

## **Bc. Jana Hanáčková**

- Absolvent Fakulty tělesné výchovy a sportu v letech 2010 – 2013. Nyní student FBMI ČVUT v Kladně.
- Pracovala na Rehabilitační klinice Malvazinky (2009 – 2015), praxe v Ortopedických pomůckách Jana Zajíce v roce 2010.
- Absolvované kurzy – sportovní masáže, instruktor lyžování pro tělesné postižené, instruktor aquaaerobicu. Fotografie obr. 7.



**Obrázek 7: Bc. Jana Hanáčková (zdroj vlastní)**

## **Řízení podniku a lidské zdroje**

Běžné denní fungování podniku bude nezávislé na majiteli. Jeho povinností bude kontrola a udávání směru, kterým podnik bude směřovat. Samozřejmě bude v kontaktu se svou účetní. Zuzana Korbelová bude mít na starosti skladování, komunikaci s dodavateli a tvorbu ceny. Jana Hanáčková se bude věnovat komunikaci se zákazníky, komunikačnímu mixu (webové stránky, propagace) a poradenství ohledně zdravotnických pomůcek. Vzhledem ke svému vzdělání mohou obě zaměstnankyně zaštiťovat obchod se zdravotními pomůckami.

Dohoda o provedení práce bude podepsána s účetní. Její práce totiž nebude přesahovat více než 100 hodin ročně.

Pětkrát týdně po zavírací době k nám bude docházet úklidová služba. Například studentka nebo maminka na mateřské dovolené. S pracovníci zajišťující úklid prostor bude podepsána také dohoda o provedení práce, ve které mzda nepřesáhne 2 500 Kč měsíčně, díky tomu nebude majitel ani uklízečka odvádět zdravotní a sociální pojištění.

Firemní struktura na obr. 8 je velmi přehledná. V případě nemoci nebo neschopnosti se mohou obě kolegyně zastoupit. Pokud nastane situace, že by nemohla ani jedna, bude muset být obchod z provozních důvodů zavřen.



Obrázek 8: Struktura pozic ve firmě (zdroj vlastní)

Se všemi zaměstnanci je nutné sepsat pracovní smlouvu a nechat jí na pracovišti v případě, že by přišla kontrola. K povinnosti mít na pracovišti nebo u sebe pracovní smlouvy se vztahuje §136 zákona č.435/2004 Sb. o zaměstnanosti. Je zde ustanoveno, že fyzická osoba je jako zaměstnavatel povinna mít v místě pracoviště kopie dokladů prokazujících existenci pracovněprávního vztahu [49].

### 5.3 Charakteristika služby

Zdravotnické pomůcky nabízejí maloobchodní služby s možností poradenství nebo osobní konzultace. Směřovány jsou pro širokou veřejnost bez věkového omezení. Jejich služby mohou také využít lékaři, zdravotní pracovníci, nemocnice, terapeutická centra a další zdravotnická zařízení.

V obchodě bude k dispozici nejen kvalifikovaný personál, ale i příjemné prostředí, kde je možné si pomůcku vyzkoušet. Pojištěncům zde budou vydávány předepsané zdravotní potřeby po předložení poukazu.

Od zahájení podnikání bude v provozovně probíhat prodej zdravotnických pomůcek a současně odborné poradenství. Klient se bude tak moci na vše ohledně zdravotní pomůcky zeptat a bude mu nabídnuta možnost si pomůcku vyzkoušet (záleží, o co se bude jednat). Sortiment zdravotních pomůcek bude co nejširší, chceme ho pravidelně doplňovat a moderně obnovovat. Budeme nabízet ortopedické pomůcky, zdravotnický a nemocniční materiál, zdravotní ortézy, bandáže, kompresní punčochy, ortopedickou obuv, pleny, rehabilitační pomůcky, hole, pomůcky pro vozíčkáře, pomůcky do koupelny, glukometry, teploměry, tlakoměry atd. To znamená, že budeme v kontaktu s dodavateli a zároveň se budeme snažit zjišťovat informace o nových na trh zaváděných zdravotních pomůckách.

#### 5.3.1 Otevírací doba

Provozní řád schvaluje pro územní obvod městské části Praha 10 - Hygienická stanice hlavního města Prahy, se sídlem pobočky v Rybalkova 293/39, 10100, Praha (Vršovice),

podle zákona č. 258/2000 Sb., zákon o ochraně veřejného zdraví ve znění pozdějších předpisů.

Provozní doba je otevřena od pondělí do pátku od 8 – 17 hodin a oproti některým konkurenčním obchodům bude otevřeno v sobotu od 8 – 11 hodin.

## **5.4 Analýza prostředí**

### **Odvětví**

V rámci odvětví funguje nově od 3. listopadu 2015 Asociace výdejců a prodejců zdravotnických prostředků z. s., se sídlem Na Balkáně 2075/70 v Praze 3. Sdružuje cca 30 subjektů. Její vznik je dán reakcí na nepřehlednou situaci, kterou způsobil nový zákon o zdravotnických prostředcích.

Jedním z hlavních impulzů pro vznik asociace, jakožto organizace sdružující registrované výdejce a prodejce zdravotnických prostředků v České republice, je existence tzv. „smluvních výdejců“. Ti realizují výdej a prodej zdravotnických pomůcek, aniž by pro tuto činnost splňovali zákonné podmínky. Zejména zákon o zdravotních službách výslovně zmiňuje výdej a prodej zdravotnických prostředků jako kategorii lékárenské péče, ke které je potřeba získat oprávnění k poskytování zdravotních služeb. To například v praxi znamená, že pacientům jsou mnohdy vydávány zdravotnické prostředky z rukou osob, které vůbec nedisponují potřebným vzděláním. Pacientům se v takových případech nedostává kvalitní odborná zdravotní péče, na kterou mají ze zákona nárok.

Přehledný rejstřík dodavatelů a výrobců v tomto odvětví má Asociace výrobců a dodavatelů zdravotnických prostředků se sídlem v Brně.

### **Ekologie**

V rámci správného převozu zdravotních pomůcek tak, aby nedošlo k jejich poškození, je zboží zabaleno v pevných kartonových krabicích, a pak ještě zvlášť zabalené v igelitových obalech s návody na použití. Naší prací je zboží řádně vybalit a obaly vytřídit do sběrných kontejnerů na papír a plast.

#### **5.4.1 Místo podnikání**

Lokalita podnikání nebyla vůbec vybírána, protože majitel prostory prodejny vlastní. Prodejna se nachází na rohu ulice Průběžná a V Olšínách, přímo naproti tramvajové zastávce - Průběžná a nedaleko metra linky A - Strašnická. Zhruba pět minut chůze od obchodu se nachází Fakultní nemocnice Královské Vinohrady. Toto místo je tedy dobře dostupné veřejnou integrovanou dopravou, parkování v blízkosti není omezené žádnou parkovací zónou, jako je to běžné v centru města. Bohužel velké parkoviště v blízkosti chybí. Do budoucna by se přímo před budovou mohlo nechat zřídit parkovací místo pro invalidy. Nedaleko zdravotnických pomůcek se nachází plavecký stadion Slavia, park Gutovka, lanové centrum, skatepark, minigolf, dopravní hřiště, Eden aréna.

## 5.4.2 Trh a zákazníci

Na trhu se zdravotní péčí se prakticky ztrácí motiv ziskovosti. Významný podíl zdravotnických zařízení pracuje jako neziskové organizace. A ty přirozeně nemají jako svůj cíl minimalizovat náklady při poskytování zdravotní péče nebo maximalizovat svůj zisk. Jejich cílem je maximalizace kvality. Motiv ziskovosti a efektivnosti zdravotní péče je, v těchto zařízeních druhořadý. Pacient neboli spotřebitel služeb nemůže nebo jenom v omezené míře může předpovědět svůj zdravotní stav v budoucnosti. Jeho povaha poptávky je nepravidelná a nepředvídatelná.

Trh se zdravotními pomůckami zažívá novelizaci v podobě zákona o zdravotnických prostředcích vydaný pod č. 268/2014 Sb. V rámci snahy o zvýšenou kontrolu nad tím, jaké zdravotnické prostředky se na českém trhu pohybují a kdo s nimi nakládá, byl vytvořen pro tyto účely Registr zdravotnických prostředků. V něm se mají registrovat zejména výrobci, dovozci, distributoři a osoby provádějící servis zdravotnických prostředků. Očekává se tedy, že trh se zdravotnickými prostředky by mohl mít větší řád [8].

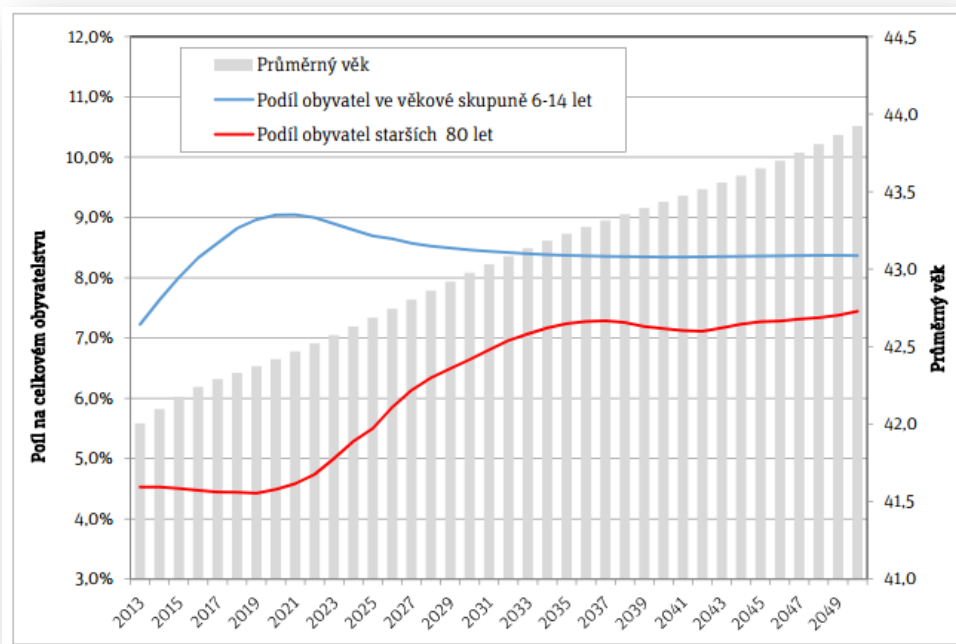
Našimi potenciálními zákazníky jsou děti, studenti, senioři, dospělí, těhotné a kojící ženy.

### Stárnutí populace v Praze

V Praze dochází ke stárnutí obyvatel, které se projevuje nárůstem počtu a podílu seniorů. Rostoucí počet seniorů je způsoben zlepšováním úmrtnostních poměrů, jejichž důsledkem je zvyšování naděje dožití. Střední délka života se v Praze do roku 2050 podle odhadů zvýší u mužů na 84,4 let ze současných 77,5 let a u žen na 87,8 let z 82,2 let. Celkový počet seniorů ve věku 65 a více let by v roce 2050 měl být vyšší o necelých 100 000 osob než je nyní. Stárnutí populace bude zvyšovat nároky na užívání, prostupnost a bezbariérovost města. Bude se také zvyšovat počet osob se sníženou soběstačností a pohyblivostí [2].

Další prognózu počtu obyvatel hl. m. Prahy vypracoval v roce 2013 Český statistický úřad. Horizontem je také rok 2050, podle této prognózy bude počet obyvatel Prahy v následujících desetiletích postupně vzrůstat (na 1,29 miliónu obyvatel v roce 2035 a 1,39 miliónu obyvatel v roce 2050) [13]. Viz graf 4.





Graf 4: Prognóza průměrného věku a podílu vybraných skupin na celkové populaci Prahy do roku 2050 [13]

## Demografie Prahy 10

Počtem obyvatel 108 993 je Praha 10 na druhém místě oproti ostatním pražským částem.

### Statistika

ÚZIS na svých stránkách uvádí poslední statistiku sítě zdravotnických zařízení z roku 2013. V Praze se v tomto roce nachází celkem 33 výdejen zdravotnických prostředků. Počet přijatých poukazů na zdravotnické prostředky je v roce 2013 celkem 400 656. Tržby za léčiva a zdravotnické prostředky na jednoho obyvatele Prahy dohromady jsou spočteny na částku 12 849 Kč ročně [39]. Bohužel ÚZIS neuvádí tato data zvlášť.

### 5.4.3 Průzkum konkurence

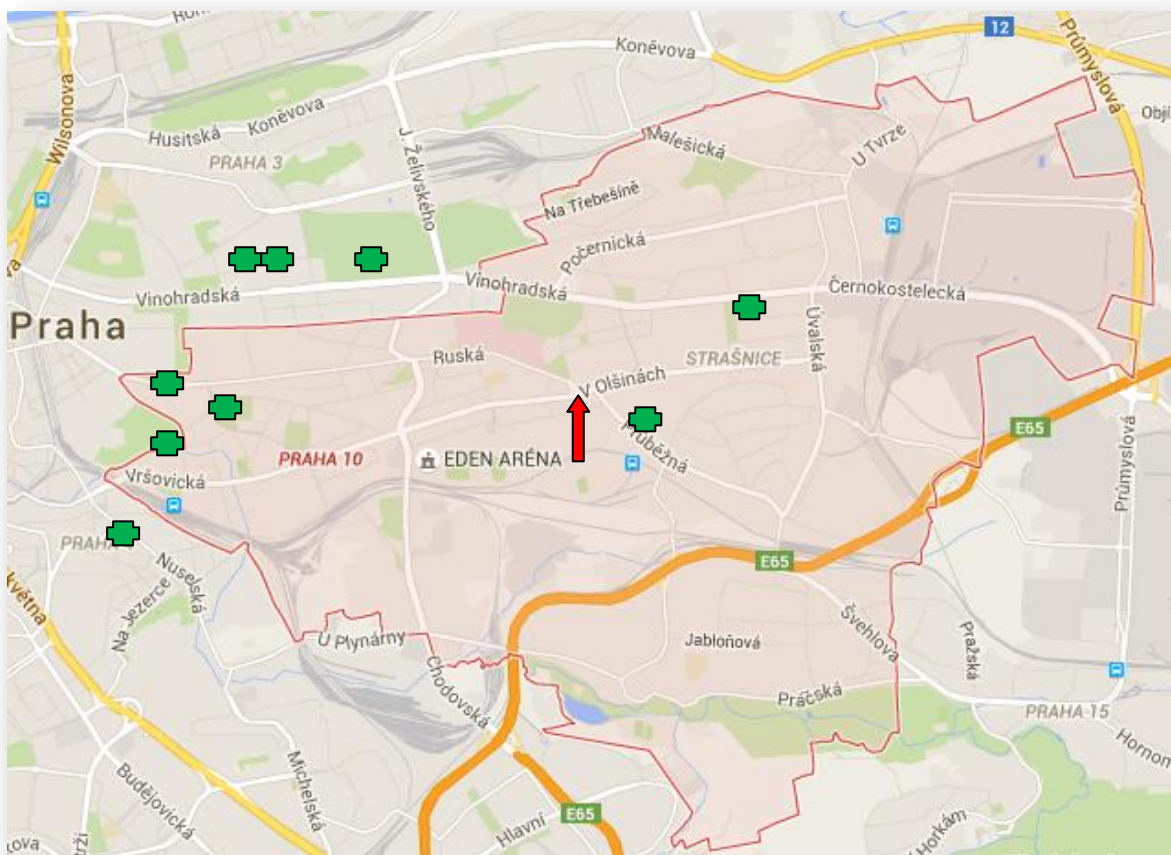
Zde (v tabulce 4) je výběr prodejen, které na Praze 10 fungují a představují pro naše podnikání skutečnou konkurenci:

**Tabulka 4: Skutečná konkurence (zdroj vlastní)**

| Název konkurence   | Adresa  | Otevírací doba   | Vzdálenost [km] | Smlouva s pojišťovny        |
|--|---|--|-----------------|-----------------------------|
| <b>Výdejna zdravotnických prostředků</b>                 | Plaňanská 573/1, Praha 10, 108 00 (uvnitř polikliniky Malešice) | Po:8:00 - 16:00<br>Út:8:00 - 16:00<br>St:8:00 - 17:00<br>Čt:8:00 - 16:00<br>Pá:8:00 - 15:00                      | 2,2             | pouze s VZP                 |
| <b>Zelená hvězda Královské Vinohrady, s.r.o.</b>         | Šrobárova 1150/50, Praha 10, 100 00                             | Po 8:30 – 16:30<br>Út 8:30 – 16:30<br>St 8:30 – 16:30<br>Čt 8:30 – 16:30<br>Pá 8:30 – 16:30                      | 1,9             | Všechny, kromě RBP          |
| <b>Arthrocentrum</b>                                     | Charkovská 490/28, Praha 10, 101 00                             | Po 8:30 - 18:00<br>Út 8:30 - 18:00<br>St 8:30 - 18:00<br>Čt 8:30 - 18:00<br>Pá 8:30 - 17:00                      | 3,4             | Pouze ČPZP                  |
| <b>svorto.cz s.r.o.</b>                                  | Průběžná 787/30, Praha 10, 100 00                               | Po 9:30 - 18:00<br>Út 9:30 - 18:00<br>St 9:30 - 18:00<br>Čt 9:30 - 18:00<br>Pá 8:00 - 17:00                      | 0,8             | Pouze na ortopedické vložky |
| <b>MEDIPOS P+P, s.r.o. - prodejna pomůcky PRO zdraví</b> | Vinohradská 2222/156, Praha 3, 130 00                           | Po 7:00 - 16:00<br>Út 7:00 - 16:00<br>St 7:00 - 16:00<br>Čt 7:00 - 16:00<br>Pá 7:00 - 14:00                      | 2,6             | Pouze VZP                   |
| <b>Zdravotnická prodejna Eliška s.r.o.</b>               | Slezská 2127/13, Praha 2, 120 00                                | Po:8:00 - 19:00<br>Út:8:00 - 19:00<br>St:8:00 - 19:00<br>Čt:8:00 - 19:00<br>Pá:8:00 - 19:00<br>So: 10:00 - 15:00 | 3,8             | ANO (se všemi)              |
| <b>Dvort-Medical s.r.o.</b>                              | Nuselská 214/42, 140 00 Praha 4                                 | Po 9:00 - 18:00<br>Út 9:00 - 18:00<br>St 9:00 - 18:00<br>Čt 9:00 - 18:00<br>Pá 9:00 - 18:00                      | 4               | ANO (se všemi)              |
| <b>Zdravotnické potřeby U Radima</b>                     | Vinohradská 1210/60, Praha 3, 130 00                            | Po 9:00 - 17:00<br>Út 9:00 - 17:00<br>St 9:00 - 17:00<br>Čt 9:00 - 17:00<br>Pá 9:00 - 17:00                      | 3,3             | Pouze VZP, VOZP, ZPMVČR     |
| <b>Říhové rehabilitační pomůcky s.r.o.</b>               | Solidarity 11, Praha 10, 100 00                                 | Po 10:00 - 20:00<br>Út 10:00 - 20:00<br>St 10:00 - 20:00<br>Čt 10:00 - 20:00<br>Pá 10:00 - 20:00                 | 1,2             | NE                          |

Všechny vyjmenované konkurenční podniky v tabulce nás ovlivňují, prakticky převážná většina z nich má polohu od nás směrem do centra města. Díky tomu by mohli

do naší prodejny přijít zákazníci z východní části Prahy 10 a periferie. Na obrázku 9 jsou zeleně vyznačeni naši konkurenti a červenou šipkou je vyznačena naše poloha.



Obrázek 9: Místo, kde se nachází obchod a jeho konkurence (zdroj vlastní)

Většina se nachází v těsné blízkosti naší prodejny, konkrétně do vzdálenosti 3,8 km, a kromě jednoho obchodu - Zdravotnické prodejny Eliška s.r.o., mají všechny otevírací dobu pouze v pracovní dny. Naší výhodou by tedy mohlo být otevřít i v sobotu, popřípadě v neděli pro velmi vytíženou klientelu, která od pondělí do pátku nestíhá otevírací dobu. Pouze dvě prodejny mají smlouvu se všemi zdravotními pojišťovnami, to potom z ostatních výdejen zdravotních potřeb dělá menšího konkurenta. Jeden obchod se dokonce nachází i v naší ulici Průběžná, ale ten se zaměřuje na dětskou obuv a ortopedické vložky. Většina z nich má zastaralý design webových stránek a to je může limitovat, protože dnešní klienti jsou zvyklí sledovat internetové stránky a vybírat obchody podle recenzí a ceny.

Konkurentem jsou prodejny s individuální výrobou a zároveň s prodejem sériově vyráběných zdravotnických pomůcek. Vzhledem k tomu, že ti, co výrobky vyrábí, je současně i prodávají, působí na zákazníka velmi odborným dojmem. Obvykle si za tento produkt, pokud není na pojišťovnu, klient více zaplatí a pár dní počká. V okolí se nachází například:

**Ortopedické pomůcky s.r.o.**

Vyrábí a prodávají ortopedické pomůcky - tonometry, zdravotnickou obuv pro děti i dospělé, obinadla a náplasti.

- **Adresa:** Holandská 359/34, 101 00, Praha 10 - Vršovice
- **Otevírací doba:**

Po 8:00 – 12:00 12:30 – 17:30

Út 8:00 – 12:00 12:30 – 15:30

St 8:00 – 12:00 12:30 – 15:30

Čt 8:00 – 12:00 12:30 – 15:30

Pá 8:00 – 12:00

Smlouva uzavřena se všemi zdravotními pojišťovnami

Vzdálenost konkurence: 2,5 km

Mezi další konkurenty patří lékárny, které zdravotnické pomůcky často nabízí, zde jsou ty, které přicházejí v úvahu a nacházejí se v naší blízkosti:

**Tabulka 5: Konkurence lékáren (zdroj vlastní)**

| Název konkurence  | Adresa                                       | Otevírací doba   | Vzdálenost [km] | Web  |
|---|--|--|-----------------|--|
| <b>BENU lékárna</b>   | V Olšinách<br>449/41,<br>Praha 10,<br>100 00 | Po: 7:30–19:00<br>Út: 7:30–19:00<br>St: 7:30–19:00<br>Čt: 7:30–19:00<br>Pá: 7:30–18:00   | 0,2             | <a href="http://www.benu.cz">www.benu.cz</a>               |
| <b>Medifin a.s.,<br/>Lékárna<br/>V MALEŠICÍCH<br/>s pohotovostí</b> | Plaňanská<br>1/573,<br>Praha 10,<br>108 00   | Po: 7:00–18:00/nonstop<br>Út: 7:00–18:00/nonstop<br>St: 7:00–18:00/nonstop<br>Čt: 7:00–18:00/nonstop<br>Pá: 7:00–17:00/nonstop<br>SO: pohotovost nonstop<br>Ne: pohotovost nonstop | 2               | <a href="http://www.medifin.info">www.medifin.info</a>     |
| <b>Novopharm<br/>s.r.o., Lékárna<br/>OÁZA</b>                       | Počernická<br>630, Praha<br>10, 108 00       | Po 9:00 - 17:30<br>Út 9:00 – 17:30<br>St 9:00 – 17:30<br>Čt 9:00 – 17:30<br>Pá 9:00 – 17:30  | 3               | <a href="http://www.novolekarna.cz">www.novolekarna.cz</a> |

Z tabulky č. 5 – Konkurence lékáren je zřejmé, že konkurencí pro nás bude BENU lékárna, která sídlí přímo přes ulici. Otevírací dobou nám bude jistě konkurovat lékárna Medifin se svojí nonstop službou.

#### 5.4.4 Porterův model 5 sil

Porterova teorie se pokouší vysvětlit konkurenční chování prostřednictvím vývoje situace na trhu. Porterův model slouží k vysvětlení toho, jak chování a aktivity tržních subjektů ovlivňují ziskovost těchto subjektů. S rostoucí konkurencí se tržní subjekt stává méně ziskový, se slábnoucí konkurencí naopak ziskovost roste. Každý vývoj, který ovlivňuje ziskovost, chápe Porter jako faktor konkurence.

## **Konkurenční rivalita**

Ve velkoměstě jako je Praha, se nachází velké množství konkurentů, kteří nabízejí podobný sortiment zboží jako náš budoucí obchod se zdravotními pomůckami. Na Praze 10 žije a bydlí velké množství potenciálních zákazníků, nepředpokládá se tedy, že se náš podnik na trhu neprosadí. Konkurence je přesto veliká i v případě, že zdravotnických trh má své bariéry vstupu. Zdravotnické pomůcky si nejvíce konkurují šířkou sortimentu, cenami, prostředím, dohodami s dodavateli o zásobování, smlouvami s pojišťovnami, odborným a profesionálně jednajícím personálem. Podle Portera znamená vysoký počet konkurentů nižší intenzitu konkurenčních tlaků.

## **Hrozba vstupu nových konkurentů na trh**

Vznik nových obchodů se zdravotními potřebami je hrozba, kterou nemůžeme ovlivnit. Můžeme pouze po dobu své působnosti vytvářet statistiky nejkupovanějších zdravotnických pomůcek nebo jít směrem nabídky sportovního sortimentu a zaměřit se tak na sportovní klientelu. Od konkurence nás může odlišit atraktivní internetové stránky a vybudování internetového obchodu, které ne úplně všechny konkurenční ochody mají.

## **Hrozba substitutu**

Substituty samozřejmě existují, jedná se o výrobky, které se dokážou vzájemně funkčně nahradit. Hrozba substitutu roste, pokud je například poměr ceny a kvality u substitutu lepší. Dnes se běžně prodávají zdravotnické pomůcky v lékárnách a drogeriích. Může se také stát, že tento sortiment zboží začne masově prodávat například mediálně známá Alza nebo Mall.

Nemá význam strategicky usilovat o úplné vytlačení substitutu, lepší by bylo vyvinout strategii, která s ním bude počítat jako s nevyhnutelnou klíčovou silou.

## **Vyjednávací síla dodavatelů**

Síla dodavatelů bude záležet na množství objemu odebraného zboží z naší strany. Pokud budeme platit včas a odebírat velké množství, jistě nám vyjdou ve spoustě věcí vstříc. Vzhledem k tomu, že v provozovně nejsou velké prostory pro uskladnění, počítá se s pravidelným odběrem po menších částech. Hned při výběru dodavatelů si musíme stanovit pravidla, které chceme od dodavatelů za všech okolností dodržet. Protože i dodavatelů je velké množství, například ve zboží jako jsou ortézy, můžeme tedy využít konkurenčního boje mezi nimi při naší poptávce.

## **Vyjednávací síla zákazníků**

Koncentrace zákazníků je veliká, náš sortiment zboží je velmi široký a zaměřený všem věkovým skupinám, tudíž jejich vyjednávací pozice vůči nám není tak silná. Zákazníci s velkou závislostí na našich produktech, pokud by se nám třeba podařilo prodávat výrobky, které jsou zatím dostupné jen na zahraničním trhu, pak mohou mít slabší vyjednávací pozici. Předpokládáme, že jako začínající podnik budeme zákazníka stavět na první místo a svoji vyjednávací sílu vůbec nepoužijeme. Spíše se přizpůsobíme zákazníkovi.

## 5.5 Marketingová strategie

Záměrem marketingu je seznámení potenciálních klientů s novým místem, které jim nabízí kvalitní nákup, široký výběr a uspokojí tak potřeby svých klientů.

### 5.5.1 SWOT analýza

Jednoduchým nástrojem pro určení strategie podniku, který se doporučuje používat před zahájením podnikání je SWOT analýza. V této analýze se vychází z vnitřních faktorů neboli silných a slabých stránek budoucí firmy, a z vnějších faktorů - příležitosti a hrozeb. Cílem každé nově vznikající firmy je pak omezit slabé stránky, podporovat silné, využívat příležitosti okolí a snažit se předvídat, a zajistit se včas proti případným hrozbám. Tato analýza tedy slouží ke zjištění komplexního fungování firmy, její konkurenční výhody, které pak naše podnikání dělají více než úspěšné a samozřejmě pomáhá nalézt problémy nebo nové příležitosti k růstu.

SWOT analýza byla vypracována během příprav obchodu se zdravotnickými pomůckami s majitelem a kolegyní, která je do vzniku nového obchodu zapojena viz tab. 6 a 8. Během společného brainstormingu bylo definováno v každém kvadrantu sedm položek. U každé položky bylo odhlasováno její bodování a váha. To pak přineslo konečný výsledek, viz obr. 10.

Tabulka 6: SWOT analýza (zdroj vlastní)

| SWOT analýza                 |   |  |
|------------------------------|---|--|
| Vnitřní                      | <b>Silné stránky</b>  | <b>Slabé stránky</b>   |
|                              | Dobrá finanční situace  | Bariéry vstupu na trh (NZZ)  |
|                              | Předchozí zkušenosti s vedením lékárny                                    | Není (chybí) síla zavedené značky  |
|                              | Provozovna se nachází na frekventovaném místě                             | Reklamace zboží se děje s dodavateli   |
|                              | Znalost produktu a snaha zákazníkovi dobře poradit (zkušený tým prodejců) | Dostupnost jakéhokoliv našeho zboží na internetu (v e-shopu), který zatím nemáme |
|                              | Široká nabídka zboží, které nepodléhá zkáze                               | Malé prostory  |
|                              | Nízké výdaje do reklamy   | Nespokojenost zákazníků s otevírací dobou  |
| Vnější                       | Databáze zákazníků  | Zákazník může využít zdarma naše poradenství a zboží si koupit na internetu      |
|                              | <b>Příležitosti</b>   | <b>Hrozby</b>  |
|                              | Možnost nabídnout vlastním pacientům zboží                                | Časté legislativní změny   |
|                              | Sortiment zboží je určen všem věkovým skupinám                            | Smlouva s pojišťovnami   |
|                              | Oslovení nových zákazníků - sportovců                                     | Nepředvídatelná poptávka (malý sklad)  |
|                              | Možnost otevření další prodejny   | Vznik konkurence v okolí naší provozovny   |
|                              | Rozšiřování sortimentu  | Nižší kupní síla obyvatelstva  |
| Stárnutí populace            | Nárůst administrativy   |  |
| Oslovení lékařů k doporučení | Nemoc   |  |

Mezi silné stránky jednoznačně musíme zařadit dobrou finanční situaci majitele, proto nebude nutné na začátku podnikání žádat o úvěr nebo hledání investora. Finance vystačí jak na přestavbu interiéru, nákup zboží i propagaci. Za další silnou stránku lze považovat fakt, že majitel má zkušenosti s vedením lékárny, zná dobře zdravotní pomůcky a může zákazníkovi odborně poradit, zároveň zná situaci na trhu se zdravotními pomůckami. Výhodou je místo, na kterém se obchod se zdravotními pomůckami nachází, je dosti frekventované a v bezprostřední blízkosti Pražské integrované dopravy.

Za slabé stránky lze považovat bariéry vstupu na trh, získání rozhodnutí o oprávnění k poskytování zdravotních služeb, počáteční náklady apod. Mezi slabé stránky je neobávanější položkou hrozba dostupnosti jakéhokoliv našeho zboží na internetu (v e-shopu), který zatím nemáme, a který by bylo v průběhu několika měsíců vhodné zavést. E-shop tak ze slabé stránky vytvoří příležitost na trhu. Další slabou stránkou je absence zavedené značky, která jak všichni prodejci dobře vědí, je důležitá a „prodává“. Zavedená značka, která patří mezi naší konkurencí je Zelená hvězda, má řetězec prodejen po celé České republice.

Za nejvýznamnější příležitost je považována možnost nabídnout vlastním pacientům zboží ze svého obchodu. Samozřejmě nenásilnou formou tak, aby zákazník přišel znovu. Tato myšlenka bude rozšířena mezi kolegy lékaře s rehabilitačními a ortopedickými obory. Také sortiment zboží je určen všem věkovým skupinám, proto nakupovat může přijít teoreticky kdokoliv. Další příležitostí je oslovení zákazníků sportovců, kteří jsou ochotni za kvalitní zdravotní pomůcku zaplatit i vyšší sumu.

Největší hrozbou je neuzavření smluv smlouvy se zdravotními pojišťovkami vzhledem k tomu, že víme, že ostatní konkurence je má. Tuto hrozbu musíme eliminovat a za každou cenu smlouvu s pojišťovkami uzavřít. Hrozbou pro naše podnikání mohou být časté legislativní změny, které zneprůjemňují podnikání a nutí zaměstnávat další pracovní síly například kvůli náročnému papírování nebo podnikatele nutí do změn, které stojí nemalé investice. Hrozbou je i nepředvídatelná poptávka, vzhledem k tomu, že v obchodě je malý prostor pro skladování zboží a velké množství konkurence v blízkém okolí

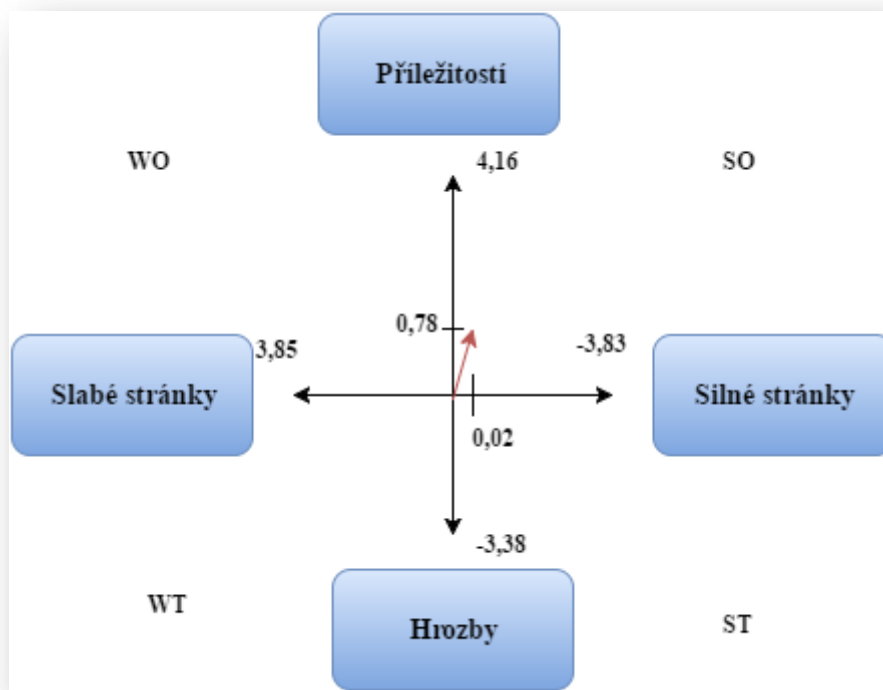
Poté co byl k jednotlivým položkám vypočten součin vah důležitosti a hodnocení, byly jednotlivé kvadranty sečteny, díky čemu se podnik lépe zorientuje ve zhodnocení svých příležitosti, hrozeb, silných a slabých stránek, viz tab. 7.

Tabulka 7: Vyhodnocení pozice společnosti (zdroj vlastní)

| Vyhodnocení SWOT analýzy |               |                       |      |
|--------------------------|---------------|-----------------------|------|
| Silné stránky            | Slabé stránky | Zaznamenání<br>na ose | x    |
| 3,85                     | -3,83         |                       |      |
| Příležitosti             | Hrozby        |                       | y    |
| 4,16                     | -3,38         |                       | 0,78 |

Z obrázku 1 vyplývá, že silné stránky nepatrně převyšují slabé stránky. Proto je nutné silné stránky více podporovat a usilovat o vytvoření dalších silných stránek, které by pomohly zdravotnickým pomůckám se prosadit.

Pro lepší znázornění byla vytvořena osa výsledků, ze které lze jednoduše zjistit, že převyšují silné stránky nad slabými, příležitosti nad hrozbami, avšak mezi všemi hodnotami je jen minimální rozdíl, všechny faktory jsou velmi vyrovnané, dokonce tak lze usuzovat podle toho, že se hodnoty drží velmi blízko středu osy, ale přeci jen jsou trochu více nakloněné příležitostem, viz následující obr. 10.



Obrázek 10: Výsledky SWOT analýzy (zdroj vlastní)

SWOT analýza slouží jako základ matice TOWS. Po sečtení hodnot v jednotlivých kvadrantech, kde nejvyšší výsledek určuje dominantní strategii, tak osa na obr. 10 ukazuje pozici firmy v kvadrantu S-O. Tato pozice je také definována jako maxi - maxi, kdy by firma měla využít svých silných stránek pro dosažení úspěchu na trhu a maximálně využít příležitosti. Pro fungování obchodu se zdravotnickým sortimentem je třeba vytvořit klientelu, oslovit vlastní pacienty a klienty zaměřené na sportovní aktivity. Stále pak rozšiřovat sortiment a připravit se na klientelu všech věkových skupin.



Tabulka 8: SWOT analýza (zdroj vlastní)

| SWOT analýza |   |      |           |                  |  |      |           |                  |
|--------------|---|------|-----------|------------------|--|------|-----------|------------------|
| Vnitřní      | Silné stránky   | Váha | Hodnocení | Váha x hodnocení | Slabé stránky  | Váha | Hodnocení | Váha x hodnocení |
|              | Dobrá finanční situace  | 0,1  | 4         | 0,4              | Bariéry vstupu na trh (NZZ)  | 0,3  | -4        | -1,2             |
|              | Předchozí zkušenosti s vedením lékárny                                    | 0,2  | 3         | 0,6              | Není (chybí) síla zavedené značky  | 0,25 | -3        | -0,75            |
|              | Provozovna se nachází na frekventovaném místě                             | 0,3  | 5         | 1,5              | Reklamace zboží se děje s dodavateli   | 0,01 | -2        | -0,02            |
|              | Znalost produktu a snaha zákazníkovi dobře poradit (zkušený tým prodejců) | 0,2  | 4         | 0,8              | Dostupnost jakéhokoliv našeho zboží na internetu (v e-shopu), který zatím nemáme | 0,3  | -5        | -1,5             |
|              | Široká nabídka zboží, které nepodléhá zkáze                               | 0,1  | 3         | 0,3              | Malé prostory  | 0,02 | -1        | -0,02            |
|              | Nízké výdaje do reklamy   | 0,05 | 2         | 0,1              | Nespokojenost zákazníků s otevírací dobou  | 0,01 | -1        | -0,01            |
|              | Databáze zákazníků  | 0,05 | 3         | 0,15             | Zákazník může využít zdarma naše poradenství a zboží si koupit na internetu      | 0,11 | -3        | -0,33            |
|              | Celkem  | 1    |           | <b>3,85</b>      | Celkem   | 1    |           | <b>-3,83</b>     |
| Vnější       | Příležitosti  | Váha | Hodnocení | Váha x hodnocení | Hrozby   | Váha | Hodnocení | Váha x hodnocení |
|              | Možnost nabídnout vlastním pacientům zboží                                | 0,2  | 5         | 1                | Časté legislativní změny   | 0,2  | -3        | -0,6             |
|              | Sortiment zboží je určen všem věkovým skupinám                            | 0,15 | 3         | 0,45             | Smlouva s pojišťovnami   | 0,4  | -5        | -2               |
|              | Oslovení nových zákazníků - sportovců                                     | 0,15 | 4         | 0,6              | Nepředvídatelná poptávka (malý sklad)  | 0,1  | -3        | -0,3             |
|              | Možnost otevření další prodejny   | 0,1  | 3         | 0,3              | Vznik konkurence v okolí naší provozovny   | 0,1  | -2        | -0,2             |
|              | Rozšiřování sortimentu  | 0,08 | 3         | 0,24             | Nižší kupní síla obyvatelstva  | 0,11 | -1        | -0,11            |
|              | Stárnutí populace   | 0,01 | 2         | 0,02             | Nárůst administrativy  | 0,08 | -2        | -0,16            |
|              | Oslovení lékařů k doporučení  | 0,31 | 5         | 1,55             | Nemoc  | 0,01 | -1        | -0,01            |
|              | Celkem  | 1    |           | <b>4,16</b>      | Celkem   | 1    |           | <b>-3,38</b>     |

## 5.5.2 TOWS matice

Matrice TOWS pro potřeby podnikatelského plánu obsahuje větší množství možných témat, která jsou pro nově vznikající obchod se zdravotními pomůckami vnímány jako potenciální. V tabulce č. 9 jsou uvedeny konkrétní faktory.

**Tabulka 9: Matice TOWS (zdroj vlastní)**

| TOWS matice   |   |   |
|---|---|---|
| <p><b>Silné stránky (S)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dobrá finanční situace</li> <li>• Předchozí zkušenosti s vedením lékárny (vyjednávací zkušenosti)</li> <li>• Provozovna se nachází na frekventovaném místě</li> <li>• Znalost produktu a snaha zákazníkovi dobře poradit (zkušený tým prodejců)</li> <li>• Široká nabídka zboží, které nepodléhá zkáze</li> <li>• Nízké výdaje do reklamy</li> <li>• Databáze zákazníků</li> </ul> | <p><b>Slabé stránky (W)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bariéry vstupu na trh (NZZ)</li> <li>• Není (chybí) síla zavedené značky</li> <li>• Reklamace zboží se děje s dodavateli</li> <li>• Dostupnost jakéhokoliv našeho zboží na internetu (v e-shopu), který zatím nemáme</li> <li>• Malé prostory</li> <li>• Nespokojenost zákazníků s otevírací dobou</li> <li>• Zákazník může využít zdarma naše poradenství a zboží si koupit na internetu</li> </ul> |   |
| <p><b>Příležitosti (O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Možnost nabídnout vlastním pacientům zboží</li> <li>• Sortiment zboží je určen všem věkovým skupinám</li> <li>• Oslovení nových zákazníků – sportovců</li> <li>• Možnost otevření další prodejny</li> <li>• Rozšiřování sortimentu</li> <li>• Stárnutí populace</li> <li>• Oslovení lékařů k doporučení</li> </ul>  | <p>Využít S na identifikované O.<br/>Ofenzivní přístup<br/><b>MAXI – MAXI</b><br/>Stavět rozvoj na silných stránkách. Maximalizace využití příležitostí.</p>  | <p>Překonat W při sdílení O.<br/>Opatrný přístup<br/><b>MINI - MAXI</b> Překonat slabé stránky, eliminovat jejich dopad. Využít příležitostí ke zlepšení situace.</p> |
| <p><b>Hrozby (T)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Časté legislativní změny</li> <li>• Smlouva s pojišťovny</li> <li>• Nepředvídatelná poptávka (malý sklad)</li> <li>• Vznik konkurence v okolí naší provozovny</li> <li>• Nižší kupní síla obyvatelstva</li> <li>• Nárůst administrativy</li> <li>• Nemoc</li> </ul>   | <p>Využít S a vyhnout se T.<br/><b>MAXI – MINI</b><br/>Silné stránky využít k zajištění. Předcházet dopadům rizikových faktorů.</p>   | <p>Důraz na management rizik.<br/>Minimalizovat W a T.<br/><b>MINI- MINI</b> Předcházet hrozbám, eliminovat slabé stránky</p>   |

### **Strategie Maxi – Maxi**

Jako “nováček“ na trhu s dobrou finanční situací může zvolit cestu kvality a dražšího sortimentu k prodeji, který bude zároveň pro aplikaci nebo nošení na těle pohodlnější a déle vydrží. Širokou nabídkou pak může dopřát zákazníkovi velký výběr (výběr značky, barvy, vzhledu, ceny apod.). Zkušený tým v oboru bude mít možnost se plně věnovat klientovi a nabídnout mu takové množství zboží, pro které přišel. Zároveň bez pochybností, zda splní zboží účel, si ho klient odnese.

Pro získávání nových zákazníků a rozšíření působnosti v Praze by majitel mohl využít svých kontaktů a vytvořit další pobočky. Dalším opěrným bodem v expanzi je nabídka doprovodných služeb, například e-shop, prodloužení záruky, doprava ke klientovi přímo až ke dveřím domu, internetové poradenství apod. Cílem podnikání by tedy mělo být neustále zvyšování hodnoty podniku, zisk pak strategicky investovat.

### **5.5.3 PEST analýza**

PEST analýza je další marketingový nástroj, který pomáhá mapovat vnější okolí subjektu a hodnotí faktory, které na něj působí.

#### **POLITICKÉ FAKTORY**

Legislativa a daňová politika

- Zákon o zdravotnických prostředcích by měl zavést jednotný registr bezpečných a účinných zdravotnických prostředků.
- Tvorba daní souvisí s vládnoucí politickou stranou, kterou nejsme schopni ovlivnit.

Politická stabilita

- Vzhledem k relativně často se měnícím vládnoucím stranám se nelze stoprocentně spolehnout, že současná situace bude stejná i za dva roky, proto musíme dobře plánovat jednotlivé naše kroky našeho podnikání a vždy mít připraveno několik variant. Nejsme schopni tento faktor nijak ovlivnit, jen s ním musíme počítat.

Vliv zdravotních pojišťoven

- V současnosti jsou kompetence na straně zdravotních pojišťoven, které vytvářejí číselníky zdravotnických prostředků. Proces přitom probíhá formou průzkumu trhu, dohodách o ceně a úhradě.
- Proplácení zdravotními pojišťovnami – například skupinou zdravotnických prostředků, za které dá VZP ročně nejvíce peněz, jsou jednoznačně inkontinenční pomůcky. „Zaplatíme za ně skoro 1,5 miliardy Kč. To je srovnatelné s ročními náklady VZP na kompletní ozařování všech klientů s rakovinou na radioonkologii,“ uvádí mluvčí VZP Oldřich Tichý [46].

## Ochrana životního prostředí

- Společnost si uvědomuje nutnost šetrného přístupu k přírodě a celkově, proto je vyvíjen stále větší tlak na podmínky výroby a likvidace materiálů, my však žádné toxické materiály nebudeme využívat, pouze běžné materiály, které budeme samozřejmě klasicky třídit.

## EKONOMICKÉ FAKTORY

### Inflace

- Pokud dojde k růstu inflace, bude se snižovat hodnota peněz, ty budou mít menší kupní sílu a někteří zákazníci pak mohou mít problém s nákupem námi nabízených nadstandardních produktů nebo produktů bez spoluúčasti pojišťovny na financování (deflace je pro nás ale samozřejmě také riziko)

### Nezaměstnanost

- Pokud lidé nebudou mít práci, sníží se objem peněz, který budou mít k dispozici, a může klesnout zájem o nákup zdravotních pomůcek.

### Úrokové sazby

- Připadají v úvahu, pokud by bylo nutné investovat více, než se předpokládalo při sestavování podnikatelského plánu.

### Vývoj cen energií

- Výhodou je, že obchod se nachází v bytových prostorech a zároveň se při běžném provozu nepředpokládá větší investice do energií, než je v běžné domácnosti velikosti cca 50 m<sup>2</sup>.

## SOCIÁLNÍ FAKTORY

### Demografický vývoj populace

- Počet cizinců v Praze i v Česku se v posledních letech prakticky neustále zvyšuje.
- Stárnutí obyvatel se projevuje nárůstem počtu a podílu seniorů.
- Obecně bývá ve velkých městech nižší úroveň plodnosti, než je celostátní průměr a naopak zde bývají vyšší hodnoty střední délky života (naděje dožití).
- Obyvatelé hlavního města se také dožívají v průměru nejvyššího věku.

### Životní úroveň

- Hlavní město zahrnuje všechny majetkové skupiny obyvatel, od těch nejchudších a po ty nejbohatší.
- Ve srovnání se zbytkem republiky nejméně trpí nemocemi z povolání. To je dané hlavně vysokým podílem služeb. Lidé, kteří

nemusí pracovat fyzicky, jsou ve srovnání se zaměstnanci v průmyslu mnohem méně náchylní k nejčastějším nemocem z povolání, jimiž jsou syndrom karpálního tunelu a zaprášení plic.

- V hlavním městě se nachází 28 nemocnic ze 188 v Česku [53].

Míra vzdělanosti, životní styl a prevence zdraví

- Pro Prahu je oproti ostatním krajům charakteristický vysoký podíl lidí s vysokoškolským vzděláním. Lidé mají vyšší platy, mohou více investovat do svého zdraví a způsobu života.

## TECHNICKÉ FAKTORY

Technické vybavení, vývoj nových technologií

- Průmysl zdravotnických prostředků je nejinovativnější v Evropské unii. Výrobky jsou nahrazovány novými již během 18 až 24 měsíců [53].
- Trh zdravotnických prostředků zahrnuje širokou škálu výrobků od chirurgického šití a náplastí, přes ortézy či inkontinenční pomůcky až po diagnostická zařízení a moderní informační zdravotnické systémy.
- Průmysl medicínských technologií snad dokáže nabídnout řešení problémů souvisejících se stárnutím populace, s přibýváním osob s chronickými onemocněními, s výskytem nových chorobných stavů a syndromů apod.

Výše výdajů na výzkum

- V Evropě je 8 % tržeb investováno do výzkumu a vývoje nových zdravotnických výrobků. Roční investice do vývoje přesahují 7,6 miliardy eur.
- Státy EU investují v průměru 8,3 % HDP do zdravotnictví. Zdravotnické prostředky činí jen 4,2 % z celkových nákladů zdravotnictví.
- Portfolio zdravotnických prostředků je široké a čítá přibližně 500 000 položek od obvazového materiálu až po ortopedické implantáty nebo kardiostimulátory. Oblast průmyslu zdravotnických technologií zahrnuje 12 % všech evropských patentů. V číslech jde o 16 500 žádostí o patent [11].

## 5.5.4 Propagace

Jedna z podstatných částí podnikatelského plánu je promyšlení správné propagace. Pro začátek budou zvoleny následující formy propagace:

- Formou osobního kontaktu budou osloveni lékaři z oborů rehabilitace, neurologie a ortopedie z blízké Fakultní nemocnice Královské Vinohrady
- Propagačním nástrojem bude především vznik vlastních webových stránek, na kterých budou informace nejen o provozovně a poskytovaných službách, ale i způsobu využití pomůcek viz obr. 11.
- Vytvoření profilu na sociálních sítích
- Dalším typem je venkovní propagace formou firemních štítů a úpravy výloh.
- Zařazení do online katalogů firem [www.firmy.cz](http://www.firmy.cz) a [www.zivefirmy.cz](http://www.zivefirmy.cz). Profil pro firmy je zcela zdarma. Bezplatně lze do svého profilu vložit informace, jako jsou telefon, e-mail, činnost firmy, umístění na mapě, logo, 20 fotografií a třeba i akční nabídky.
- Jako propagační předměty jsme vybrali kovové propisky LAURIA z internetového obchodu: [reklamni-propisky.com](http://reklamni-propisky.com), (1 kus za 11,50 Kč, to znamená 200ks kompletně za 2 783 Kč s DPH a potiskem) Přehledněji v tab. 10.



Obrázek 11: Náhled webových stránek (zdroj vlastní)

**Tabulka 10: Komunikační mix obchodu se zdravotními pomůckami (zdroj vlastní)**

| Komunikační mix            |                       |  |  |                       |
|----------------------------|-----------------------|--|--|-----------------------|
| Komunikační mix            | Medium                | Typ propagace  | Koho osloví  | Jednorázová cena [Kč] |
| <b>Reklama</b>             | Internet              | Internetové stránky<br>www.zpstrasnicka.cz                       | Kohokoliv  | 9000                  |
|                            |                       | Facebook, Twitter  | Kohokoliv  | 0                     |
|                            |                       | Zařazení do online<br>katalogů firem: firmy.cz a<br>zivefirmy.cz | Kohokoliv  | 0                     |
|                            | Propagační<br>předmět | Reklamní propisky 200 ks   | Zdravotnický personál  | 2783                  |
|                            | Venkovní<br>reklama   | Označení firemních štítů a<br>výloh grafikou z lesklých<br>fólií | Kohokoliv  | 11500                 |
| <b>Přímý<br/>marketing</b> | Přímé<br>oslovené     | Formou osobního<br>kontaktu                                      | Především lékaře,<br>fyzioterapeuty a další<br>zdravotnický personál | 0                     |
| <b>Celkem</b>              |                       |  |  | 23283                 |

Následující tabulka 11 obsahuje přehled sociálních služeb, které se nacházejí v blízkosti našeho podnikání. Náš sortiment zboží by mohl uspokojovat především Centrum Paraple, Diakonie ČCE a domovy pro seniory.

**Tabulka 11: Přehled možných větších odběratelů v naší blízkosti (zdroj vlastní)**

| Přehled sociálních služeb poskytovaných v našem okolí |  |
|---|--|
| Sociální služba                                       | Poskytovatel služby  |
| <b>Azylové domy</b>                                   | Armáda spásy ČR, Centrum sociálních služeb Bohuslava Bureše, Centrum sociálních služeb Praha, Diakonie ČCE - Středisko křesťanské pomoci v Praze, Naděje o. s. (Domy Naděje ve Vršovicích a Záběhlicích), Krizové centrum RIAPS - péče o člověka v obtížných životních situacích |
| <b>Centra denních služeb</b>                          | Společnost DUHA - integrace osob s mentálním postižením, Centrum PARAPLE - Svaz paraplegiků  |
| <b>Denní stacionáře</b>                               | Diakonie ČCE - Středisko Ratolest v Praze 10, Pohoda - společnost pro normální život lidí s postižením   |
| <b>Domovy pro seniory</b>                             | Centrum sociální a ošetrovatelské pomoci v Praze 10, Domov pro seniory Malešice, Domov pro seniory Zahradní město, Domov sociálních služeb Vlašská   |
| <b>Domovy se zvláštním režimem</b>                    | Asociace pomáhající lidem s autismem - APLA Praha, Centrum sociální a ošetrovatelské pomoci v Praze 10.  |
| <b>Domy na půl cesty</b>                              | O.S. Vhled - Centrum Sámovka (pomáhá dětem žijícím mimo vlastní rodinu, centrum prevence)  |

## 5.6 Sortiment zdravotních pomůcek

Zdravotnické prostředky univerzálně ovlivňují zdravotní péči tím, že jsou využívány téměř při každém medicínském výkonu. Setkáme se s nimi v oblasti diagnostiky, prevence, monitorování i léčby. Zlepšují zrak, sluch, pohyblivost a jiné funkce omezené nemocí a zvyšují tak kvalitu života pacientů s ohledem na jejich věk a potřeby.

Pro přehlednost jsou zde uvedeni stěžejní dodavatelé, od kterých bude zboží objednáváno, viz tab. 12 a 13.

**Tabulka 12: Dodavatelé zdravotnických pomůcek (zdroj vlastní)**

| Dodavatelé zdravotnických pomůcek                   |  |             |  |          |
|---|--|-------------|--|----------|
| Název   | Adresa   | Telefon     | E-mail   | IČO      |
| <b>Don joy</b>                                      | K zeleným domkům<br>10, Praha 4, 148 00                  | 244 400 676 | <a href="mailto:objednavky@gbc-prague.cz">objednavky@gbc-prague.cz</a> | 41196074 |
| <b>Ortotika a.s.</b>                                | Vrchlického 848,<br>Hulín, 768 24                        | 283 840 403 | <a href="mailto:info@ortotika.cz">info@ortotika.cz</a>                 | 25337408 |
| <b>Sanomed, spol. s.r.o.</b>                        | Palackého třída<br>240/75, Brno-<br>Karlovo Pole, 612 00 | 541 422 916 | <a href="mailto:objednavky@sanomed.cz">objednavky@sanomed.cz</a>       | 47910127 |
| <b>Otto Bock ČR s.r.o.</b>                          | Protetická 460, Zruč-<br>Senec, 330 08                   | 377 825 044 | <a href="mailto:email@ottobock.cz">email@ottobock.cz</a>               | 25219634 |
| <b>PHOENIX<br/>lékárenský<br/>velkoobchod, a.s.</b> | K pérovně 945,<br>Praha 10, 102 00                       | 296 808 111 | <a href="mailto:info@phoenix.cz">info@phoenix.cz</a>                   | 45359326 |
| <b>MEYRA ČR s.r.o.</b>                              | Hrusická 2538/5,<br>Praha 4, 14100                       | 272 761 102 | <a href="mailto:meyra@meyra.cz">meyra@meyra.cz</a>                     | 41190327 |
| <b>MEDITEST, s.r.o.</b>                             | Svornosti 811/30,<br>Praha 5, 150 00                     | 222 363 887 | <a href="mailto:info@meditest.cz">info@meditest.cz</a>                 | 27641821 |
| <b>PANOP CZ s.r.o.</b>                              | Antonína<br>dvořáka1341, Hulín,<br>768 24                | 800 737 301 | <a href="mailto:info@panop.cz">info@panop.cz</a>                       | 25337408 |
| <b>AMOENA, spol. s.r.o.</b>                         | Pertoldova 3385/49,<br>Praha 12, 143 00                  | 261 260 235 | <a href="mailto:obchod@amoena.cz">obchod@amoena.cz</a>                 | 43002871 |
| <b>BATIST Medical a.s.</b>                          | Nerudova 309,<br>Červený kostelec,<br>549 41             | 491 413 311 | <a href="mailto:batist@batist.cz">batist@batist.cz</a>                 | 28813936 |



**Tabulka 13: Zdůvodnění výběru zdravotnických pomůcek (zdroj vlastní)**

| <b>Dodavatelé zdravotnických pomůcek</b>    |   |  |
|---|---|--|
| <b>Název</b>                                | <b>Důvod odběru</b>   | <b>Jejich produkty</b>   |
| <b>Don joy</b>                              | Zboží doručováno do 3 pracovních dnů po celé ČR   | Krční límce, ortézy zad, břicha, rukou, kolen, kotníků, chladicí systémy (bandáže), pooperační ortézy  |
| <b>Ortotika a.s.</b>                        | Velký výběr ortéz a berlí pro děti  | Ortézy (na krk, rameno, zápěstí, paže, prsty, trup, kyčel, stehno, lýtko, kotník) vozíky pro dospělé i děti a berle.   |
| <b>Sanomed, spol. s.r.o.</b>                | Nižší ceny oproti Don joy a Ortotika a.s.   | Ortézy (i dětské), bandáže, pooperační rehabilitační pomůcky, vložky do bot, podpatěnky, kompresní punčochy, diagnostická zařízení, chladicí bandáže, tejpky,... |
| <b>Otto Bock ČR s.r.o.</b>                  | Německá kvalita, zkušený servis. Zabývají se především složitými individuálními protézami a ortézami. Celkově dražší. Největší výběr. | Pomůcky pro handicapované děti a jejich aktivity, hry, sport. Všechny druhy ortéz. Specifické ortézy (např.: pro podporu dorzální flexe), vozíky, bandáže, ...   |
| <b>PHOENIX lékárenský velkoobchod, a.s.</b> | Rychlý dodávkový servis   | Zdravotnický materiál  |
| <b>MEYRA ČR s.r.o.</b>                      | Ověřená značka  | Chodítka, různé druhy holí, ortézy, pomůcky na cvičení a rehabilitaci, antidekubitní sedáky, ochranné helmy  |
| <b>MEDITEST, s.r.o.</b>                     | Velký výběr glukometrů  | Glukometry, testovací proužky, teploměry, tlakoměry  |
| <b>PANOP CZ s.r.o.</b>                      | Nižší ceny ortéz oproti jejich konkurenci   | Sportovní ortézy, ortézy pro děti a dospělé, diabetické ponožky  |
| <b>AMOENA, spol. s.r.o.</b>                 | Světový výrobce sortimentu pro ženy po operaci prsu   | Prsních epitézy, sportovní oblečení a prádlo, šátky, turbany, antidekubitní sedák, plavky s kapsami pro prsní epitézy  |
| <b>BATIST Medical a.s.</b>                  | Velký výběr. Dodává největší novinky na trhu.   | Roušky, návleky, materiál pro ošetření ran, obvazy, obinadla, vata, náplastí, dezinfekce, inkontinenční pomůcky (pleny, kalhotky, porodnické vložky)             |

### 5.6.1 Cena

Cena patří k důležitým faktorům ovlivňujícím rozhodování zákazníků při koupi zboží, proto musí být stanovena tak, aby byla přijatelná pro odběratele a zároveň, aby pokryla veškeré náklady, především náklady za dovoz, skladování, plat zaměstnanců. Je třeba dbát na potřeby zákazníka, svůj zisk a zohlednit také ceny konkurence. Stálým zákazníkům společnost poskytuje věrnostní výhody v podobě slevy na příští nákup.

## Metody tvorby ceny

Při tvorbě cen využijeme metodu, kterou využívají firmy s větším množstvím konkurentů, což je i náš případ. Metoda cenového porovnání bude aplikována například u zboží, jako jsou rehabilitační a cvičební pomůcky, obvazový materiál, kompresní punčochy, ortopedické vložky atd.

Při konečném rozhodování o každé konkrétní ceně je třeba vzít v úvahu, jak budou na cenu reagovat zákazníci, dodavatelé a konkurence. U dražšího zboží využijeme metodu konstruovanou procentní přírůzkou k našim nákladům, například u novin, kompenzačních pomůcek a přístrojů jako jsou tlakoměry, tonometry a inhalátory. Vnímavost zákazníka k ceně je u tohoto zboží nižší, než u zboží běžné denní spotřeby.

Další možností nákupu je prostřednictvím dárkových poukazů v hodnotách 500 Kč a 1 000 Kč, které mohou koupit zákazníci svým blízkým.

Poté co jsou ceny stanoveny, může firma využívat systém různých srážek a slev. Konkrétní příklady jsou uvedené v tabulce 14.

**Tabulka 14: Strategická tvorba ceny pro získávání zákazníků (zdroj vlastní)**

| Forma srážek a slev                                       | Příklad  | Cíl   |
|---|--|---|
| <b>Tvorba cen na úkor vedoucích firem</b>                 | Snížení cen dobře známých výrobních značek   | Získání dalších zákazníků   |
| <b>Ceny pro zvláštní příležitost</b>                      | Nižší ceny v průběhu sezóny  | Získání zákazníků v době, kdy obchody stagnují                                      |
| <b>Záruky a servisní smlouvy</b>                          | Rozšíření záruk nad rámec stanovený zákonem, poskytnutí bezplatného servisu                                      | Získání zákazníků prostřednictvím jiné formy snížení ceny                           |
| <b>Prodej na úvěr s nízkým úrokem, případně bezúročně</b> | Odložení nebo delší doba splatnosti. Využívá se u dražšího nákupu zboží (například vozíky, elektrické přístroje) | Získání dalších zákazníků   |
| <b>Psychologická sleva</b>                                | Stanovení nepřiměřeně vysoké ceny, doprovázené po vymezeném období jejím výrazným snížením                       | Získání zákazníků prostřednictvím jejich přesvědčení o výhodnosti nákupu            |
| <b>Použití tzv. „bat’ovských cen“</b>                     | Ceny zakončené číslicí 9 nebo 90. Např.: 9,90,-  | Získání dojmu, že cena je nižší, využití psychologického vnímání ceny zákazníky     |
| <b>Věrnostní slevy</b>                                    | Slevové kartičky pro časté zákazníky. Nebo sleva na další nákup.   | Získání zákazníků s pravidelným odběrem   |
| <b>Množstevní slevy</b>                                   | Prodej 3+1 zdarma  | Získání zákazníků s velkým odběrem, vyvolává v nich přesvědčení o výhodnosti nákupu |
| <b>Srážky zboží na protiúčet</b>                          | Snížení ceny nového výrobku za předpokladu, že zákazník při koupi navrátí zboží staré                            | Získání nových zákazníků  |

S cenou souvisí i způsob placení. Pokud jde o placení hotově, je nutné po zavírací době donést peníze z kasy do banky nebo trezoru, který lze pojistit, ale který bychom si museli nově pořídit.

Pokud k placení hotově zvolíme ještě možnost platebního terminálu, bez kterého bychom mohli odradit některé zákazníky, je důležité k tomu přizpůsobit cenu zboží, protože banky si za každou transakci automaticky odebírají procenta z každé transakce. Od 9. prosince 2015 platí regulace EU ohledně výše poplatků karetním asociacím, což v praxi znamená, že procenta sazby se pohybují v rozmezí 0,75 % - 1,85 % z transakce na osobních platebních kartách

Transakční poplatek je třeba chápat jako marketingový výdaj obsahující náklad za terminál, servis, online servis, instalaci, zaškolení a za snížení rizika manipulace s hotovostí.

## 5.7 Finanční plán

Pro založení obchodu se zdravotními pomůckami je potřeba získat živnostenské oprávnění. Při zakládání živnosti je výpis z trestního rejstříku prováděn zdarma. Dále je třeba na příslušné hygienické stanici získat rozhodnutí o oprávnění k poskytování zdravotních služeb a to vyplněním žádosti o udělení oprávnění k poskytování zdravotních služeb na Praze 10. Přehledněji v tab. 15.

Tabulka 15: Zakladatelský rozpočet a poplatky s tím spojené (zdroj vlastní)

| Poplatky při zakládání podnikání           |             |
|--|-------------|
| Položka                                    | Cena [Kč]   |
| Živnostenské oprávnění                     | 1000        |
| Poplatek za přijetí tzv. podání            | 50          |
| Oprávnění k poskytování zdravotních služeb | 1000        |
| <b>Celkem</b>                              | <b>2050</b> |

Na živnostenském úřadu je nutné vyplnit a podat jednotný registrační formulář a tím se stává živnost ohlášena, zároveň je podnikatel zaregistrován k dani z příjmu fyzických osob, k platbě zdravotního a sociálního pojištění. Podnikatel zároveň získá vlastní unikátní osmimístné identifikační číslo (IČO nebo IČ). Zhruba po měsíci od ohlášení živnosti je podnikateli doručen dopis z příslušného finančního úřadu s přiděleným daňovým identifikačním číslem (DIČ). Číslo je tvořeno písmeny CZ (znamenají kód země) a rodné číslo. DIČ se uvádí při každé komunikaci s finančním úřadem (správcem daně). Při všech platbách poukazovaných správci daně číslo za kódem CZ je používáno jako variabilní symbol. K prokázání živnostenské oprávnění slouží výpis ze živnostenského rejstříku.

Se začátkem podnikání je spojené vedení účetnictví. Velmi těžkým úkolem je vybrat si správný software. Pro naše účely postačí software pro menší až středně velké podniky a živnostníky. Aby v něm šlo fakturovat, vést mzdy, DPH, pokladnu, banku, skladovou evidenci, objednávky, daňovou evidenci atd. Řada z nich je dokonce zdarma. Majitel se rozhodl pro software za 68 000 Kč.

Další položkou je zajištění pojištění obchodu proti krádeži, vandalismu, živelným pohromám, požáru apod. V příloze číslo dva je návrh smlouvy o pojištění obchodu a zároveň pojištění zaměstnanců. Smlouva obsahuje limity pojistného plnění, například pojištění odpovědnosti až do částky 2 000 000 Kč se spoluúčastí 5 000 Kč, pojištění zásob, nábytku a vybavení částkou 500 000 Kč, dále pojištění úplného přerušení provozu s denním limitem pojistného 500 Kč až na jeden měsíc. Pojištění bude placeno jednou ročně, viz tab. 16.

**Tabulka 16: Pojištění obchodu a zaměstnanců (zdroj vlastní)**

| <b>Kompletní pojištění</b>                         |                         |
|--|-------------------------|
| <b>Typ pojištění</b>                               | <b>Cena za rok [Kč]</b> |
| Komplexní pojištění podnikatelů – START PLUS (MPY) | 7519                    |
| <b>Celkem</b>                                      | <b>7519</b>             |

Následující tabulka 17 udává přehled měsíčních hrubých mezd zaměstnanců a odvodů na zdravotní a sociální pojištění za tyto zaměstnance.

**Tabulka 17: Mzdové náklady na zaměstnance za měsíc (zdroj vlastní)**

| <b>Mzdy a mzdové náklady na zaměstnance</b> |                        |                               |   |                              |
|---|------------------------|-------------------------------|---|------------------------------|
| <b>Zaměstnanec</b>                          | <b>Hrubá mzda [Kč]</b> | <b>Hrubá mzda za rok [Kč]</b> | <b>Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění [Kč]</b> | <b>Částka k výplatě [Kč]</b> |
| <b>PharmDr. Zuzana Korbelová</b>            | 25000                  | 300000                        | 102000  | 19295                        |
| <b>Bc. Jana Hanáčková</b>                   | 12000                  | 144000                        | 48960   | 10336                        |
| <b>Celkem</b>                               | <b>37000</b>           | <b>444000</b>                 | <b>150960</b>   | <b>29631</b>                 |

Požadavky na zaměstnance, kteří musí být ještě přijati, jsou:

#### ÚČETNÍ

- Účetní by měla mít střední školu ekonomického směru s maturitou, znalost účetních a daňových předpisů, znalost mzdového účetnictví, znalost práce na počítači, účetní programy, trestní bezúhonnost, loajalitu a preciznost.

#### ÚKLIDOVÁ SLUŽBA

- Na pracovníci zajišťující úklidové práce jsou jednoduché požadavky - spolehlivost a pečlivost.

Následující tabulka 18 udává přehled měsíčních hrubých mezd účetní a pracovníci úklidové služby.

**Tabulka 18: Navrhované mzdy zaměstnanců pracujících na dohodu o provedení práce (zdroj vlastní)**

| <b>Mzdy a mzdové náklady na zaměstnance</b>    |                        |                                 |                                |                              |
|--|------------------------|---------------------------------|--------------------------------|------------------------------|
| <b>Zaměstnanec s dohodou o provedení práce</b> | <b>Hrubá mzda [Kč]</b> | <b>Zdravotní pojištění [Kč]</b> | <b>Sociální pojištění [Kč]</b> | <b>Částka k výplatě [Kč]</b> |
| Účetní   | 2500                   | 0                               | 0                              | 2500                         |
| Úklidová služba                                | 2000                   | 0                               | 0                              | 2000                         |
| <b>Celkem</b>                                  | <b>4500</b>            | <b>0</b>                        | <b>0</b>                       | <b>4500</b>                  |

Vybavení obchodu je limitováno velikostí prostor, které činí necelých 50 m<sup>2</sup>. Největší je výdejní místnost určená pro veřejnost, ta má 29,8m<sup>2</sup>. Do této místnosti se veřejnost dostává vchodem z ulice Průběžná a její bezbariérový vstup pro imobilní klienty je vyřešen dvěma nájezdovými pruhy přes dva schody. Zde bude umístěna kabinka se židlí a zrcadlem, pult pro prodávajícího a po obvodu místnosti bude umístěn nábytek na míru konstruován tak, aby si zákazník mohl zboží co nejlépe prohlédnout.

Ostatní místnosti jako je sklad, chodba, prostor pro administrativu a hygienické zázemí jsou určeny pouze pro zaměstnance. Zaměstnanci mají společný vchod s příjmem zásob a to směrem do vnitrobloku. Celý interiér se bude zařizovat nový a snaha je o moderní vzhled a vytvoření iluze velkých světlých prostor.

V následující tabulce 19 a 20 je vyjmenován soupis drobného hmotného majetku, který musí být nakoupen v prvním měsíci fungování, stejně tak drobný nehmotný majetek viz tabulka 21, musí být pořízen před otevřením obchodu.

**Tabulka 19: Přehled drobného hmotného majetku (zdroj vlastní)**

| <b>Drobný hmotný majetek</b>                        |                          |                   |                           |                         |
|---|--------------------------|-------------------|---------------------------|-------------------------|
| <b>Majetek</b>                                      | <b>Nákupní cena [Kč]</b> | <b>Počet kusů</b> | <b>Cena za měsíc [Kč]</b> | <b>Cena za rok [Kč]</b> |
| <b>Místnost - Výdej zdravotnických prostředků</b>   |                          |                   |                           |                         |
| Židle ADDE do kabinky                               | 299                      | 1                 | 25                        | 299                     |
| Zatemňovací závěs WERNA                             | 999                      | 2                 | 167                       | 1998                    |
| Odpadkový koš s pedálkem STRAPATS                   | 229                      | 1                 | 19                        | 229                     |
| Zrcadlo STAVE do kabinky                            | 999                      | 1                 | 83                        | 999                     |
| Barová židle za pult HENRIKSDAL                     | 1500                     | 1                 | 125                       | 1500                    |
| Mobilní telefon Doogee X5                           | 1886                     | 1                 | 157                       | 1886                    |
| Metr FIXA   | 29                       | 1                 | 2                         | 29                      |
| Krejčovský metr                                     | 20                       | 1                 | 2                         | 20                      |
| Kalkulačka Arton                                    | 99                       | 1                 | 8                         | 99                      |
| Počítač - notebook                                  | 6500                     | 1                 | 542                       | 6500                    |
| <b>Místnost - prostor pro administrativu</b>        |                          |                   |                           |                         |
| Pracovní místo MICKE                                | 2590                     | 1                 | 216                       | 2590                    |
| Stolní lampička vhodná na psací stůl Panlux GINEVRA | 210                      | 1                 | 18                        | 210                     |
| Kancelářská židle TORDEL                            | 1290                     | 1                 | 108                       | 1290                    |
| Tiskárna HP LaserJet P1102 CE651A                   | 1990                     | 1                 | 166                       | 1990                    |
| Kuchyňka - dřez, horní a dolní skříňka              | 3000                     | 1                 | 250                       | 3000                    |
| Rychlovarná konvice Concept                         | 280                      | 1                 | 23                        | 280                     |
| Mikrovlákná trouba ECG MTM 1701                     | 1190                     | 1                 | 99                        | 1190                    |
| Odpadkový koš s pedálkem STRAPATS                   | 299                      | 1                 | 25                        | 299                     |
| Stůl MELLTORP                                       | 699                      | 1                 | 58                        | 699                     |
| Židle ADLE  | 299                      | 3                 | 75                        | 897                     |
| Věšák na kabáty, deštníky, kabelky ENUDDEN          | 699                      | 1                 | 58                        | 699                     |
| Skartovačka Peach PS400-11                          | 619                      | 1                 | 52                        | 619                     |
| WIFI Modem Tenda D301                               | 700                      | 1                 | 58                        | 700                     |
| Nástěnné hodiny SKOJ                                | 199                      | 1                 | 17                        | 199                     |
| <b>Místnost - sklad</b>                             |                          |                   |                           |                         |
| Skladové regály 50/90/250                           | 1412                     | 3                 | 353                       | 4236                    |
| <b>Celkem</b>                                       |                          |                   | <b>2705</b>               | <b>32457</b>            |

**Tabulka 20: Pracovní oděvy pro personál (zdroj vlastní)**

| <b>Pracovní oděvy</b>          | <b>Nákupní cena [Kč]</b> | <b>Počet kusů</b> | <b>Cena za 1. měsíc [Kč]</b> | <b>Cena za 1. rok [Kč]</b> |
|--------------------------------|--------------------------|-------------------|------------------------------|----------------------------|
| Kalhoty UNIVERZAL BA (Cadenza) | 581,4                    | 4                 | 2326                         | 2325,6                     |
| Tričko NIKA (Cadenza)          | 347,3                    | 4                 | 1389                         | 1389,2                     |
| Mikina ALTEA (Cadenza)         | 1010                     | 2                 | 2020                         | 2020                       |
| <b>Celkem</b>                  |                          |                   | <b>5735</b>                  | <b>5735</b>                |

V tabulce 21 je rozepsán drobný nehmotný majetek. Cena za softwarový servis za běžný rok je odhadnuta na 3 000 Kč ročně. Internet bude pouze pro pracovní účely, komunikaci se zákazníky a dodavateli, pracovní e-maily, zadávání našich noviněk na internetové stránky, internetové bankovníctví, sdílení na sociálních sítích apod. Abychom mohli vyřizovat neodkladné záležitosti i mimo obchod, rozhodli jsme se koupit mobilní telefon a platit měsíční paušál.

Tabulka 21: Přehled drobného nehmotného majetku (zdroj vlastní)

| Drobný nehmotný majetek |                   |                     |                       |                    |                     |                  |
|-------------------------|-------------------|---------------------|-----------------------|--------------------|---------------------|------------------|
| Majetek (služby)        | Nákupní cena [Kč] | Cena za servis [Kč] | Cena za 1. měsíc [Kč] | Cena za měsíc [Kč] | Cena za 1. rok [Kč] | Cena za rok [Kč] |
| Webové stránky          | 9000              | 500                 | 9500                  | 500                | 15000               | 500              |
| Připojení k internetu   | zdarma            | zdarma              | 500                   | 500                | 6000                | 500              |
| Měsíční paušál          | 349               | zdarma              | 349                   | 349                | 4188                | 4188             |
| <b>Celkem</b>           |                   |                     | 10349                 | 1349               | <b>25188</b>        | <b>5188</b>      |

V následující tabulce jsou sečteny částky nákladů, které je nutné uhradit již první měsíc fungování a částky, se kterými je nutné počítat do budoucna každý rok. Nejvyšší sumu zde představují mzdy zaměstnanců, viz následující tabulka 22.

Tabulka 22: Počáteční náklady obchodu se zdravotními pomůckami (zdroj vlastní)

| Počáteční náklady                         |                       |                          |                     |                  |
|---|-----------------------|--------------------------|---------------------|------------------|
| Položka                                   | Cena za 1. měsíc [Kč] | Cena za každý měsíc [Kč] | Cena za 1. rok [Kč] | Cena za rok [Kč] |
| Poplatky na úřadech (při zakládání)       | 2050                  | 0                        | 2050                | 0                |
| Rekonstrukce                              | 300000                | 0                        | 300000              | 0                |
| Spotřeba energií (teplo, voda, elektřina) | 5000                  | 5000                     | 60000               | 60000            |
| Mzdy zaměstnancům                         | 37000                 | 37000                    | 444000              | 444000           |
| Propagace                                 | 23283                 | 0                        | 23283               | 0                |
| Drobný hmotný majetek                     | 32457                 | 0                        | 32457               | 0                |
| Drobný nehmotný majetek                   | 10349                 | 1349                     | 25188               | 5188             |
| Software                                  | 68000                 | 5667                     | 71000               | 3000             |
| Kancelářské potřeby                       | 500                   | 200                      | 2900                | 2900             |
| Pojištění                                 | 7519                  | 627                      | 7519                | 7519             |
| Pracovní oděvy                            | 5735                  | 0                        | 5735                | 0                |
| Režijní náklady                           | 100                   | 100                      | 400                 | 1200             |
| Úklidové pomůcky a prostředky             | 250                   | 21                       | 250                 | 120              |
| <b>Celkem</b>                             | <b>492243</b>         | <b>49963</b>             | <b>968397</b>       | <b>523927</b>    |

### 5.7.1 Finanční analýza

Smyslem finanční analýzy je připravit podklady pro kvalitní rozhodování o fungování podniku. Slouží nám jako základ pro finanční plánování krátkodobé, spojené s běžným chodem firmy, tak i plánování strategické, související s dlouhodobým rozvojem firmy.

Mezi hlavní důvody provádění finanční analýzy, je ověřování zdatnosti podniku a tím udržení majetkově-finanční stability [37].

Tržby obchodu vycházejí z průměrných tržeb konkurence v našem okolí. Je předpokládáno, že v prvním roce podnikání bude klientů méně, proto budou tržby nižší.

Odhadnout tržby předem samozřejmě úplně nedokážeme, závisí to na mnoha faktorech. Byly vytvořeny tři verze finančního plánu, a to optimistická, realistická a pesimistická. Všechny tři verze vycházejí z předpokládané otevírací doby od pondělí do soboty a předvídají, jak se bude obchodu dařit v budoucích pěti letech.

Do rozvahy není započítána cena obchodu, který majitele vlastní, protože není součástí obchodního majetku a nebude vedena v daňové evidenci. Do rozvahy je uveden dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek, který má cenu vyšší než 40 000 Kč a dlouhodobý nehmotný majetek, který má cenu vyšší než 60 000 Kč.

Zákon o daních umožňuje dva způsoby daňových odpisů:

**Rovnoměrné** – je určena životnost majetku, dle životnosti se majetek zařadí do odpisové skupiny, pro každou skupinu je určena doba a výše odpisových sazeb podle § 31 předpisu č. 586/1992 Sb., zákon České národní rady o daních z příjmů [47].

**Zrychlené** - Při zrychleném odpisování hmotného majetku jsou odpisovým skupinám přiřazeny koeficienty podle § 32 předpisu č. 586/1992 Sb., zákon České národní rady o daních z příjmů [47].

Byl zvolen rovnoměrný způsob odepisování, tento způsob už během odepisování majetku nelze měnit.

V položce dlouhodobého hmotného majetku je uvedena cena vybavení na zakázku (na míru). Jedná se o výlohy, pult, vitríny, nástěnné skříně apod., celková vstupní cena činí 200 000 Kč. Tento hmotný majetek lze odepisovat po dobu tří let. V položce dlouhodobého nehmotného majetku, je uvedena cena softwaru 68 000 Kč. Software je odepisován rovnoměrně po dobu 36 měsíců.

V položce zásoby je uvedena cena všech zdravotních potřeb, které budou v obchodě uskladněny a vystaveny. U obchodních firem se obchodní marže vypočítá tak, že od tržeb za prodej zboží se odečtou náklady na prodané zboží. Provozní výsledek hospodaření pak zjistíme jako rozdíl mezi provozními výnosy a provozními náklady. Finanční výsledek hospodaření se vypočítá jako rozdíl mezi finančními výnosy a finančními náklady.

Výnosové úroky z podnikatelského účtu nebývají na internetových stránkách zveřejněny, banka výši úroků s klientem individuálně vyjednává. Podle mého zjištění bude mít majitel zdravotnických pomůcek, jako exkluzivní klient úrok z účtu, ve výši 0,01%.

Do ostatních finančních nákladů je započtena částka, kterou si banka ponechá za platbu kartou, což je v našem případě 1,3 % z tržeb. Platba kartou je dnes samozřejmostí, a pokud si zákazník bude kupovat dražší zdravotní pomůcku, je pro něj pohodlnější bezhotovostní způsob platby.



Ve výkazu zisku a ztráty není u výpočtu daně z příjmů fyzických osob zohledněna sleva na dani na poplatníka, protože majitel má svoje zaměstnání lékaře a slevu uplatňuje u svého zaměstnavatele. Vzhledem k velikosti obrátu se bude muset stát majitel (podnikatel FO) i plátcem DPH.

Cash flow počítané nepřímou metodou vychází z hospodářského výsledku, který upravíme o ty výnosy a náklady, které se netýkají pohybu peněžních prostředků v průběhu daného období.

Všechny hodnoty ve finančních výkazech jsou uvedeny v korunách.

Následující tabulky 23 až 31 – rozvaha, výkaz zisku a ztráty, cash flow popisují optimistickou verzi s průměrnými tržbami, jako má naše konkurence, poté realistickou verzi tržeb, ta je o 10 % nižší než optimistická verze a ještě o 10 % méně než realistická verze, má verze pesimistická. Výsledek hospodaření za účetní období nevychází ani u jedné z variant pouze v kladných hodnotách. Optimistická varianta vychází v kladných hodnotách až po druhém roce hospodaření. Realistická verze vychází první tři roky v záporných hodnotách. Pesimistická verze vychází v kladných hodnotách až po snížení všech plateb na minimum, při kterém by bylo stále možné, aby obchod fungoval.

Tabulka 23: Optimistická verze rozvahy (zdroj vlastní)

| Rozvaha - Optimistická verze                      |                   |               |               |               |               |                |
|---|-------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
|   | Časové období     |               |               |               |               |                |
|   | Počáteční rozvaha | konec 1. roku | konec 2. roku | konec 3. roku | konec 4. roku | konec 5. roku  |
| <b>AKTIVA</b>                                     |                   |               |               |               |               |                |
| Dlouhodobý hmotný m. (Zařízení interiéru na míru) | 0                 | 200000        | 200000        | 200000        | 0             | 0              |
| Oprávky DHM                                       | 0                 | -40000        | -120000       | -200000       | 0             | 0              |
| Dlouhodobý nehmotný m. (Software)                 | 0                 | 68000         | 68000         | 68000         | 0             | 0              |
| Oprávky DNM                                       | 0                 | -22668        | -45336        | -68000        | 0             | 0              |
| Zásoby  | 0                 | 200000        | 300000        | 300000        | 250000        | 250000         |
| Pohledávky  | 0                 | 100000        | 200000        | 150000        | 200000        | 200000         |
| Krátkodobý finanční majetek                       | 600000            | 111589        | 142463        | 331607        | 486423        | 602493         |
| <b>Aktiva celkem</b>                              | <b>600000</b>     | <b>616921</b> | <b>745127</b> | <b>781607</b> | <b>936423</b> | <b>1052493</b> |
| <b>PASIVA</b>                                     |                   |               |               |               |               |                |
| Základní kapitál                                  | 600000            | 600000        | 600000        | 600000        | 600000        | 600000         |
| Výsledek hospodaření minulých let                 | 0                 | 0             | -140178       | -73702        | -7222         | 108849         |
| Výsledek hospodaření běžného roku                 | 0                 | -140178       | 66476         | 66480         | 116071        | 116071         |
| Závazky finančnímu úřadu (daně)                   | 0                 | 0             | 11730         | 11730         | 20475         | 20475          |
| Závazky - za mzdy zaměstnanců                     | 0                 | 37000         | 37000         | 37000         | 37000         | 37000          |
| Závazky pojišťovně                                | 0                 | 7519          | 7519          | 7519          | 7519          | 7519           |
| Závazky dodavatelům                               | 0                 | 100000        | 150000        | 120000        | 150000        | 150000         |
| Závazky za sociální a zdravotní pojištění         | 0                 | 12580         | 12580         | 12580         | 12580         | 12580          |
| <b>Pasiva celkem</b>                              | <b>600000</b>     | <b>616921</b> | <b>745127</b> | <b>781607</b> | <b>936423</b> | <b>1052493</b> |

Tabulka 24: Optimistická verze výkazu zisku a ztráty (zdroj vlastní)

| Výkaz zisku a ztráty - Optimistická verze         |  | 1. rok         | 2. rok       | 3. rok       | 4. rok        | 5. rok        |
|---|--|----------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| Tržby za prodej zboží                             |  | 1100000        | 2990000      | 2990000      | 2990000       | 2990000       |
| Náklady vynaložené na prodej zboží                |  | 770000         | 2093000      | 2093000      | 2134860       | 2134860       |
| Obchodní marže                                    |  | 330000         | 897000       | 897000       | 855140        | 855140        |
| Výkonová spotřeba                                 |  | 204213         | 123408       | 123408       | 125876        | 125876        |
|   | Spotřeba materiálu a energií kancelářské potřeby, pracovní oblečení. | 150213         | 69408        | 69408        | 70796         | 70796         |
|   | Služby   | 54000          | 54000        | 54000        | 55080         | 55080         |
| Přidaná hodnota                                   |  | 125787         | 773592       | 773592       | 729264        | 729264        |
| Osobní náklady                                    | Mzdové náklady   | 148000         | 444000       | 444000       | 444000        | 444000        |
|   | Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění                | 50320          | 150960       | 150960       | 150960        | 150960        |
| Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku |  | 62668          | 102668       | 102664       | 0             | 0             |
| <b>PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>              |  | <b>-135201</b> | <b>75964</b> | <b>75968</b> | <b>134304</b> | <b>134304</b> |
| Výnosové úroky (z účtu)                           |  | 110            | 299          | 299          | 299           | 299           |
| Ostatní finanční náklady - platební terminál      |  | 5087,5         | 13829        | 13829        | 13829         | 13829         |
| <b>FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>              |  | <b>-4978</b>   | <b>2242</b>  | <b>2242</b>  | <b>2242</b>   | <b>2242</b>   |
| <b>VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST</b>     |  | <b>-140178</b> | <b>78206</b> | <b>78210</b> | <b>136546</b> | <b>136546</b> |
| Zaokrouhlení                                      |  | 0              | 78200        | 78200        | 136500        | 136500        |
| Daň z příjmů - 15%                                |  | 0              | 11730        | 11730        | 20475         | 20475         |
| <b>VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ</b>      |  | <b>-140178</b> | <b>66476</b> | <b>66480</b> | <b>116071</b> | <b>116071</b> |

Tabulka 25: Optimistická verze cash flow (zdroj vlastní)

| Cash flow - Optimistická verze                              | po 1. rok     | 2. rok        | 3. rok        | 4. rok        | 5. rok        |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Stav peněžních prostředků na počátku účetního období        | 600000        | 111589        | 142463        | 331607        | 486423        |
| Hospodářský výsledek před zdaněním                          | -140178       | 78206         | 78210         | 136546        | 136546        |
| Odpisy  | 62668         | 102668        | 102664        | 0             | 0             |
| Změna stavu pohledávek                                      | -100000       | -100000       | 50000         | -50000        | 0             |
| Změna stavu zásob   | -200000       | -100000       | 0             | 50000         | 0             |
| Změna stavu KZ  | 157099        | 61730         | -30000        | 38745         | 0             |
| Daň z příjmů  | 0             | -11730        | -11730        | -20475        | -20475        |
| <b>Cash flow z PROVOZNÍ činnosti</b>                        | <b>379589</b> | <b>142463</b> | <b>331607</b> | <b>486423</b> | <b>602493</b> |
| Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv (dlouhodobý majetek) | -268000       | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Cash flow z INVESTIČNÍ činnosti                             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| <b>Konečný stav peněžních prostředků</b>                    | <b>111589</b> | <b>142463</b> | <b>331607</b> | <b>486423</b> | <b>602493</b> |

Tabulka 26: Realistická verze rozvahy (zdroj vlastní)

| Rozvaha - Realistická verze                       |                   |               |               |               |               |               |
|---|-------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|   | Časové období     |               |               |               |               |               |
|   | Počáteční rozvaha | konec 1. roku | konec 2. roku | konec 3. roku | konec 4. roku | konec 5. roku |
| <b>AKTIVA</b>                                     |                   |               |               |               |               |               |
| Dlouhodobý hmotný m. (Zařízení interiéru na míru) | 0                 | 200000        | 200000        | 200000        | 0             | 0             |
| Oprávky DHM                                       | 0                 | -40000        | -120000       | -200000       | 0             | 0             |
| Dlouhodobý nehmotný m. (Software)                 | 0                 | 68000         | 68000         | 68000         | 0             | 0             |
| Oprávky DNM                                       | 0                 | -22668        | -45336        | -68000        | 0             | 0             |
| Zásoby  | 0                 | 100000        | 300000        | 300000        | 250000        | 250000        |
| Pohledávky  | 0                 | 100000        | 200000        | 150000        | 200000        | 200000        |
| Krátkodobý finanční majetek                       | 600000            | 184308        | 11063         | 107819        | 174432        | 205555        |
| <b>Aktiva celkem</b>                              | <b>600000</b>     | <b>589640</b> | <b>613727</b> | <b>557819</b> | <b>624432</b> | <b>655555</b> |
| <b>PASIVA</b>                                     |                   |               |               |               |               |               |
| Základní kapitál                                  | 600000            | 600000        | 600000        | 600000        | 600000        | 600000        |
| Výsledek hospodaření minulých let                 | 0                 | 0             | -167459       | -193372       | -219280       | -188157       |
| Výsledek hospodaření běžného roku                 | 0                 | -167459       | -25913        | -25909        | 31123         | 31123         |
| Závazky finančnímu úřadu (daně)                   | 0                 | 0             | 0             | 0             | 5490          | 5490          |
| Závazky - za mzdy zaměstnanců                     | 0                 | 37000         | 37000         | 37000         | 37000         | 37000         |
| Závazky pojišťovně                                | 0                 | 7519          | 7519          | 7519          | 7519          | 7519          |
| Závazky dodavatelům                               | 0                 | 100000        | 150000        | 120000        | 150000        | 150000        |
| Závazky za sociální a zdravotní pojištění         | 0                 | 12580         | 12580         | 12580         | 12580         | 12580         |
| <b>Pasiva celkem</b>                              | <b>600000</b>     | <b>589640</b> | <b>613727</b> | <b>557819</b> | <b>624432</b> | <b>655555</b> |

Tabulka 27: Realistická verze výkazu zisku a ztráty (zdroj vlastní)

| Výkaz zisku a ztráty - Realistická verze                 |  | 1. rok  | 2. rok  | 3. rok  | 4. rok  | 5. rok  |
|--|--|---------|---------|---------|---------|---------|
| <b>Tržby za prodej zboží</b>                             |  | 990000  | 2691000 | 2691000 | 2691000 | 2691000 |
| <b>Náklady vynaložené na prodej zboží</b>                |  | 693000  | 1883700 | 1883700 | 1921374 | 1921374 |
| <b>Obchodní marže</b>                                    |  | 297000  | 807300  | 807300  | 769626  | 769626  |
| <b>Výkonová spotřeba</b>                                 |  | 204213  | 123408  | 123408  | 125876  | 125876  |
|  | Spotřeba materiálu a energií kancelářské potřeby, pracovní oblečení, | 150213  | 69408   | 69408   | 70796   | 70796   |
|  | Služby   | 54000   | 54000   | 54000   | 55080   | 55080   |
| <b>Přidaná hodnota</b>                                   | Marže -výkonová spotřeba   | 92787   | 683892  | 683892  | 643750  | 643750  |
| <b>Osobní náklady</b>                                    | Mzdové náklady   | 148000  | 444000  | 444000  | 444000  | 444000  |
|  | Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění                | 50320   | 150960  | 150960  | 150960  | 150960  |
| <b>Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku</b> |  | 62668   | 102668  | 102664  | 0       | 0       |
| <b>PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>                     |  | -168201 | -13736  | -13732  | 48790   | 48790   |
| <b>Výnosové úroky (z účtu)</b>                           |  | 99      | 269     | 269     | 269     | 269     |
| <b>Ostatní finanční náklady - platební terminál</b>      |  | 4579    | 12446   | 12446   | 12446   | 12446   |
| <b>FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>                     |  | 742     | -12177  | -12177  | -12177  | -12177  |
| <b>VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST</b>            |  | -167459 | -25913  | -25909  | 36613   | 36613   |
| <b>Zaokrouhlení</b>                                      |  | 0       | 0       | 0       | 36600   | 36600   |
| <b>Daň z příjmů - 15%</b>                                |  | 0       | 0       | 0       | 5490    | 5490    |
| <b>VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ</b>             |  | -167459 | -25913  | -25909  | 31123   | 31123   |

Tabulka 28: Realistická verze cash flow (zdroj vlastní)

| Cash flow - Realistická verze                               | po 1. rok     | 2. rok       | 3. rok        | 4. rok        | 5. rok        |
|---|---------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| Stav peněžních prostředků na počátku účetního období        | 600000        | 184308       | 11063         | 107819        | 174432        |
| Hospodářský výsledek před zdaněním                          | -167459       | -25913       | -25909        | 36613         | 36613         |
| Odpisy  | 62668         | 102668       | 102664        | 0             | 0             |
| Změna stavu zásob   | -100000       | -200000      | 50000         | -50000        | 0             |
| Změna stavu pohledávek                                      | -100000       | -100000      | 0             | 50000         | 0             |
| Změna stavu KZ  | 157099        | 50000        | -30000        | 35490         | 0             |
| Daň z příjmů  | 0             | 0            | 0             | -5490         | -5490         |
| <b>Cash flow z PROVOZNÍ činnosti</b>                        | <b>452308</b> | <b>11063</b> | <b>107819</b> | <b>174432</b> | <b>205555</b> |
| Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv (dlouhodobý majetek) | -268000       | 0            | 0             | 0             | 0             |
| Cash flow z INVESTIČNÍ činnosti                             | 0             | 0            | 0             | 0             | 0             |
| <b>Konečný stav peněžních prostředků</b>                    | <b>184308</b> | <b>11063</b> | <b>107819</b> | <b>174432</b> | <b>205555</b> |

Tabulka 29: Pesimistická verze rozvahy (zdroj vlastní)

| Rozvaha - Pesimistická verze                      |                   |               |               |               |               |               |
|---|-------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|   | Časové období     |               |               |               |               |               |
|   | Počáteční rozvaha | konec 1. roku | konec 2. roku | konec 3. roku | konec 4. roku | konec 5. roku |
| <b>AKTIVA</b>                                     |                   |               |               |               |               |               |
| Dlouhodobý hmotný m. (Zařízení interiéru na míru) | 0                 | 200000        | 200000        | 200000        | 0             | 0             |
| Oprávky DHM                                       | 0                 | -40000        | -120000       | -200000       | 0             | 0             |
| Dlouhodobý nehmotný m. (Software)                 | 0                 | 68000         | 68000         | 68000         | 0             | 0             |
| Oprávky DNM                                       | 0                 | -22668        | -45336        | -68000        | 0             | 0             |
| Zásoby  | 0                 | 100000        | 50000         | 100000        | 100000        | 100000        |
| Pohledávky  |                   | 100000        | 80000         | 60000         | 100000        | 200000        |
| Krátkodobý finanční majetek                       | 600000            | 162682        | 335458        | 328234        | 335054        | 249348        |
| <b>Aktiva celkem</b>                              | <b>600000</b>     | <b>568014</b> | <b>568122</b> | <b>488234</b> | <b>535054</b> | <b>549348</b> |
| <b>PASIVA</b>                                     |                   |               |               |               |               |               |
| Základní kapitál                                  | 600000            | 600000        | 600000        | 600000        | 600000        | 600000        |
| Výsledek hospodaření minulých let                 | 0                 | 0             | -183725       | -233617       | -283505       | -269205       |
| Výsledek hospodaření běžného roku                 | 0                 | -183725       | -49892        | -49888        | 14300         | 14297         |
| Závazky finančnímu úřadu (daně)                   | 0                 | 0             | 0             | 0             | 2520          | 2523          |
| Závazky - za mzdy zaměstnanců                     | 0                 | 33000         | 33000         | 33000         | 33000         | 33000         |
| Závazky pojišťovně                                | 0                 | 7519          | 7519          | 7519          | 7519          | 7519          |
| Závazky dodavatelům                               | 0                 | 100000        | 150000        | 120000        | 150000        | 150000        |
| Závazky za sociální a zdravotní pojištění         | 0                 | 11220         | 11220         | 11220         | 11220         | 11220         |
| <b>Pasiva celkem</b>                              | <b>600000</b>     | <b>568014</b> | <b>568122</b> | <b>488234</b> | <b>535054</b> | <b>549354</b> |



Tabulka 30: Pesimistická verze výkazu zisku a ztráty (zdroj vlastní)

| Výkaz zisku a ztráty - Pesimistická verze                |  | 1. rok         | 2. rok        | 3. rok        | 4. rok       | 5. rok       |
|--|--|----------------|---------------|---------------|--------------|--------------|
| <b>Tržby za prodej zboží</b>                             |  | 880000         | 2392000       | 2392000       | 2392000      | 2392000      |
| <b>Náklady vynaložené na prodej zboží</b>                |  | 616000         | 1674400       | 1674400       | 1707888      | 1707888      |
| <b>Obchodní marže</b>                                    |  | 264000         | 717600        | 717600        | 684112       | 684112       |
| <b>Výkonová spotřeba</b>                                 |  | 204213         | 123408        | 123408        | 125876       | 125876       |
|  | Spotřeba materiálu a energií kancelářské potřeby, pracovní oblečení. | 150213         | 69408         | 69408         | 70796        | 70796        |
|  | Služby   | 54000          | 54000         | 54000         | 55080        | 55080        |
| <b>Přidaná hodnota</b>                                   |  | 59787          | 594192        | 594192        | 558236       | 558236       |
| <b>Osobní náklady</b>                                    | Mzdové náklady   | 132000         | 396000        | 396000        | 396000       | 396000       |
|  | Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění                | 44880          | 134640        | 134640        | 134640       | 134640       |
| <b>Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku</b> |  | 62668          | 102668        | 102664        | 0            | 0            |
| <b>PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>                     |  | -179761        | -39116        | -39112        | 27596        | 27596        |
| <b>Výnosové úroky (z účtu)</b>                           |  | 106            | 287           | 287           | 287          | 287          |
| <b>Ostatní finanční náklady - platební terminál</b>      |  | 4070           | 11063         | 11063         | 11063        | 11063        |
| <b>FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>                     |  | -3964          | -10776        | -10776        | -10776       | -10776       |
| <b>VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST</b>            |  | -183725        | -49892        | -49888        | 16820        | 16820        |
| <b>Zaokrouhlení</b>                                      |  | 0              | 0             | 0             | 16800        | 16820        |
| <b>Daň z příjmů - 15%</b>                                |  | 0              | 0             | 0             | 2520         | 2523         |
| <b>VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ</b>             |  | <b>-183725</b> | <b>-49892</b> | <b>-49888</b> | <b>14300</b> | <b>14297</b> |

Tabulka 31: Realistická verze cash flow (zdroj vlastní)

| Cash flow - Pesimistická verze                              | po 1. rok     | 2. rok        | 3. rok        | 4. rok        | 5. rok        |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Stav peněžních prostředků na počátku účetního období        | 600000        | 162682        | 335458        | 328234        | 335054        |
| Hospodářský výsledek před zdaněním                          | -183725       | -49892        | -49888        | 16820         | 16820         |
| Odpisy  | 62668         | 102668        | 102664        | 0             | 0             |
| Změna stavu zásob   | -100000       | 50000         | -50000        | 0             | -100000       |
| Změna stavu zásob   | -100000       | 20000         | 20000         | -40000        | 0             |
| Změna stavu KZ  | 151739        | 50000         | -30000        | 32520         | -3            |
| Daň z příjmů  | 0             | 0             | 0             | -2520         | -2523         |
| <b>Cash flow z PROVOZNÍ činnosti</b>                        | <b>430682</b> | <b>335458</b> | <b>328234</b> | <b>335054</b> | <b>249348</b> |
| Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv (dlouhodobý majetek) | -268000       | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Cash flow z INVESTIČNÍ činnosti                             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| <b>Konečný stav peněžních prostředků</b>                    | <b>162682</b> | <b>335458</b> | <b>328234</b> | <b>335054</b> | <b>249348</b> |

Finanční analýza představuje základní zdroj informací, kterým posuzuje stav finančního zdraví podniku (tzn. hospodářské výsledky) a vytváří nezbytný předpoklad pro budoucí rozhodování o finanční stránce podniku.

## 5.7.2 Rentabilita

Ukazatelé rentability přináší informace o efektivitě našeho podnikání, viz tabulky 32, 33 a 34. Hodnotí ziskovost podniku. Čím vyšší hodnoty dosáhnou, tím lépe.

- ROA - Kolik korun zisku je vyprodukováno vložením jedné koruny majetku do činnosti. Ukazuje, jak efektivně ve firmě vytváříme zisk.
- ROE - Kolik korun zisku je vyprodukováno vložením jedné koruny vlastních prostředků do činnosti. Je obecně předpokládáno, že by ukazatel hodnoty ROE měl být vyšší než ukazatel hodnoty ROA, to v našem případě splňuje optimistická verze až po 2. roce, realistická a pesimistická verze až po 4. roce.
- ROS - Kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb.

Tabulka 32: Ukazatelé rentability - zjištěno z dat optimistické verze (zdroj vlastní)

| Optimistická verze             |                             |            |            |            |            |            |
|--------------------------------|-----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Ukazatel rentability           | Výpočet                     | 1. rok [%] | 2. rok [%] | 3. rok [%] | 4. rok [%] | 5. rok [%] |
| Rentabilita aktiv              | $ROA = EBIT/CEKOVÁ\ AKTIVA$ | -22,72     | 10,50      | 10,01      | 14,58      | 12,97      |
| Rentabilita vlastního kapitálu | $ROE = EAT/VK$              | -30,49     | 12,63      | 11,21      | 16,37      | 14,07      |
| Rentabilita tržeb              | $ROS = EAT/TRŽBY$           | -12,74     | 2,22       | 2,22       | 3,88       | 3,88       |

Tabulka 33: Ukazatelé rentability - zjištěno z dat realistické verze (zdroj vlastní)

| Realistická verze              |                             |            |            |            |            |            |
|--------------------------------|-----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Ukazatel rentability           | Výpočet                     | 1. rok [%] | 2. rok [%] | 3. rok [%] | 4. rok [%] | 5. rok [%] |
| Rentabilita aktiv              | $ROA = EBIT/CEKOVÁ\ AKTIVA$ | -28,40     | -4,22      | -4,64      | 5,86       | 5,59       |
| Rentabilita vlastního kapitálu | $ROE = EAT/VK$              | -38,72     | -6,37      | -6,81      | 7,56       | 7,03       |
| Rentabilita tržeb              | $ROS = EAT/TRŽBY$           | -16,92     | -0,96      | -0,96      | 1,16       | 1,16       |

Tabulka 34: Ukazatelé rentability - zjištěno z dat pesimistické verze (zdroj vlastní)

| Pesimistická verze             |                             |            |            |            |            |            |
|--------------------------------|-----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Ukazatel rentability           | Výpočet                     | 1. rok [%] | 2. rok [%] | 3. rok [%] | 4. rok [%] | 5. rok [%] |
| Rentabilita aktiv              | $ROA = EBIT/CEKOVÁ\ AKTIVA$ | -33,01     | -8,78      | -10,22     | 3,14       | 3,06       |
| Rentabilita vlastního kapitálu | $ROE = EAT/VK$              | -44,14     | -13,62     | -15,76     | 4,32       | 4,14       |
| Rentabilita tržeb              | $ROS = EAT/TRŽBY$           | -20,88     | -2,09      | -2,09      | 0,60       | 0,60       |

Výsledky rentability optimistické, realistické a pesimistické verze jsou první rok v záporných hodnotách. První rok se tedy předpokládá, že obchodu se nebude dařit vytvářet zisk. To se však v průběhu pěti let změní a ochod začne prosperovat.

### 5.7.3 Likvidita

Likvidita je schopnost podniku uhradit pomocí likvidního majetku (oběžného majetku) krátkodobé dluhy včas a v plné výši. Vypočítáme ji poměrem mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky, podrobněji uvedeno v tabulkách 35, 36 a 37.. Příliš nízká likvidita znamená problémy v platební schopnosti podniku, ale neměla by být ani příliš vysoká, protože by podnik držel velké množství krátkodobých aktiv a přicházel by tak o výnosy a naopak by se mohly zvyšovat náklady, například na skladování zásob.

Přijatelná hodnota běžně likvidity je v doporučeném rozmezí 1,5 - 2,5. Pohotová likvidita je doporučována v rozmezí 0,7 - 1,2. Standardní hodnoty okamžité likvidity mají doporučenou hodnotu v rozmezí 0,2 - 0,5.

Tabulka 35: Ukazatelé likvidity - zjištěno z dat optimistické verze (zdroj vlastní)

| Optimistická verze   |        |        |        |        |        |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|
| Výpočet  | 1. rok | 2. rok | 3. rok | 4. rok | 5. rok |
| Běžná likvidita = Oběžná aktiva/Krátkodobé závazky             | 2,62   | 2,94   | 4,14   | 4,11   | 4,62   |
| Pohotová likvidita = Oběžná aktiva - zásoby/Krátkodobé závazky | 1,35   | 1,56   | 2,55   | 3,02   | 3,53   |
| Okamžitá likvidita = Finanční majetek/Krátkodobé závazky       | 0,71   | 0,65   | 1,76   | 2,14   | 2,65   |

Tabulka 36: Ukazatelé likvidity - zjištěno z dat realistické verze (zdroj vlastní)

| Realistická verze  |        |        |        |        |        |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|
| Výpočet  | 1. rok | 2. rok | 3. rok | 4. rok | 5. rok |
| Běžná likvidita = Oběžná aktiva/Krátkodobé závazky             | 2,45   | 2,47   | 3,15   | 2,94   | 3,08   |
| Pohotová likvidita = Oběžná aktiva - zásoby/Krátkodobé závazky | 1,81   | 1,02   | 1,46   | 1,76   | 1,91   |
| Okamžitá likvidita = Finanční majetek/Krátkodobé závazky       | 1,17   | 0,05   | 0,06   | 0,82   | 0,97   |

Tabulka 37: Ukazatelé likvidity - zjištěno z dat pesimistické verze (zdroj vlastní)

| Pesimistická verze   |        |        |        |        |        |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|
| Výpočet  | 1. rok | 2. rok | 3. rok | 4. rok | 5. rok |
| Běžná likvidita = Oběžná aktiva/Krátkodobé závazky             | 2,31   | 2,31   | 2,84   | 2,62   | 2,69   |
| Pohotová likvidita = Oběžná aktiva - zásoby/Krátkodobé závazky | 1,66   | 2,06   | 2,26   | 2,13   | 2,20   |
| Okamžitá likvidita = Finanční majetek/Krátkodobé závazky       | 1,00   | 1,66   | 1,91   | 1,64   | 1,22   |

Z dat je patrné, že běžná likvidita je mírně nad doporučené rozmezí, stejně tak ostatní dvě likvidity – pohotová a okamžitá se nachází uvnitř anebo velmi blízko doporučeného rozmezí.

Z výpočtu likvidit optimistické, pesimistické a realistické verze zjišťujeme, že obchod se zdravotními pomůckami bude v budoucích pěti letech solventní. Bude tedy schopen včas platit své závazky.

Porovnáme-li ukazatele běžné a pohotové likvidity, zjistíme, že hodnota pohotové likvidity není výrazně nižší, což je dobré, protože to znamená, že firma nemá nadměrnou hodnotu zásob nebo dlouhodobých pohledávek.

## 5.8 Analýza rizik

Náplní analýzy rizik je identifikace rizik, posouzení jejich významu, stanovení velikosti rizika a jeho zhodnocení.

Prvním krokem je vytvoření souboru rizikových faktorů. Zdrojem takových informací může být smlouva, plány, kontrolní zprávy, výsledky minulých projektů podobného typu, informace od expertů, výstupy dotazníků, auditů, controllingu atd. Důležité je začít s identifikací včas a pokračovat v ní pravidelně na všech úrovních. Významnou podporu identifikace mohou poskytovat počítačové monitorovací systémy, resp. systémy včasného varování. Tyto systémy zajišťují pravidelné sledování vybraných rizik vzhledem ke zvoleným indikátorům a signalizují případné překročení stanovených mezí.

Řízení rizik je pak proces vyhodnocování a řešení potenciálních nebo aktuálních rizik, které mohou být zdrojem zranění, finanční ztráty nebo ztráty dobré pověsti zdravotnického zařízení.

Podnikatelské riziko popisuje situaci, kdy existuje možnost ztráty nebo zisku. Podnikatelské riziko má pozitivní a negativní stránku:

- Negativní stránka je možnost vzniku ztráty, resp. možnost nedosažení plánovaných výsledků.
- Pozitivní stránka se spojuje s nadějí úspěchu a dosažení zisku.

K hodnocení pravděpodobnosti výskytu rizikového faktoru slouží lineární stupnice (1, 2, 3, 4, 5) a k hodnocení dopadů mocinná stupnice (1, 2, 4, 8, 16). Viz tab. 38.

Hodnocení významnosti faktorů rizika z hlediska jednotlivých dopadů je vypočítáno následujícím vzorcem:  $H_i^j = H_{ip} \times H_{id}^j$

- $H_i^j$  ... ohodnocení významnosti i-tého faktoru rizika z hlediska j-tého dopadu
- $H_{ip}$  ... ohodnocení pravděpodobnosti i-tého faktoru rizika
- $H_{id}^j$  ... ohodnocení významnosti j-tého dopadu i-tého faktoru rizika

Tabulka 38: Stupnice hodnocení rizikových faktorů na základě pravděpodobnosti a dopadů rizika [19]

| Rizika                | Hodnocení pravděpodobnosti | Hodnocení dopadů |
|-----------------------|----------------------------|------------------|
| $H_i^j$               | $H_{ip}$                   | $H_{id}^j$       |
| Bezvýznamné riziko    | 1                          | 1                |
| Akceptovatelné riziko | 2                          | 2                |
| Mírné riziko          | 3                          | 4                |
| Nežádoucí riziko      | 4                          | 8                |
| Nepřijatelné riziko   | 5                          | 16               |

Nejméně významné riziko s velice malou pravděpodobností výskytu i intenzitou negativního dopadu má ohodnocení  $1 \times 1 = 1$  a nejméně významnější riziko se zvláště vysokou

pravděpodobností výskytu i intenzitou negativního dopadu má ohodnocení  $5 \times 16 = 80$ . Ostatní výpočty jsou uvedeny v tabulce 39.

Tabulka 39: Číselné ohodnocení významnosti rizik [22]

| Číselné ohodnocení významnosti rizik |   |    |    |    |    |
|--------------------------------------|---|----|----|----|----|
| Ohodnocení<br>pravděpodobnosti       | Ohodnocení intenzity negativních dopadů |    |    |    |    |
|                                      | 1                                       | 2  | 4  | 8  | 16 |
| 5                                    | 5                                       | 10 | 20 | 40 | 80 |
| 4                                    | 4                                       | 8  | 16 | 32 | 64 |
| 3                                    | 3                                       | 6  | 12 | 24 | 48 |
| 2                                    | 2                                       | 4  | 8  | 16 | 32 |
| 1                                    | 1                                       | 2  | 4  | 8  | 16 |

Rozdělení skupin podle významnosti faktorů [22]:

- skupina **málo** významných faktorů:  $H < 10$  (žlutě)
- skupina **středně** významných faktorů:  $10 < H < 30$  (růžově)
- skupina **nejvýznamnějších** faktorů:  $H > 30$  (červeně)

V této metodě jsou analyzována rizika provozní, ekonomická a zdravotnická. Mezi provozní rizika patří ta, která by mohla nepříznivě ovlivnit provoz obchodu, jsou to živelné pohromy, komplikace se softwarem, hledání nových zaměstnanců. Do ekonomických rizik řadíme ta, která podnikatele finančně ovlivní jako je neuzavření smluv se zdravotními pojišťovnami, vznik konkurence v našem okolí, nedostatek zákazníků, finanční krize, omezení pojišťovnami v souvislosti s množstvím a cenovou výší zdravotních poukazů, nárůst administrativy a zvýšení nákupní ceny zdravotních pomůcek. Do zdravotních rizik patří riziko nespokojeného zákazníka, které může mít dopad na dobré jméno obchodu (značky) a nesprávné používání nebo upevnění zdravotnických pomůcek, při čemž hrozí pád, zranění apod.

Tabulka 40: Přehled rizik obchodu se zdravotními pomůckami (zdroj vlastní)

| Popis rizika  | Ohodnocení<br>pravděpodobnosti | Ohodnocení<br>intenzity<br>negativních<br>dopadů | Stanovení<br>rizika |
|---|--------------------------------|--|---------------------|
| <b>Provozní rizika</b>                                  |                                |  |                     |
| <b>PR1</b> Komplikace se softwarem                      | 3                              | 1  | <b>3</b>            |
| <b>PR2</b> Živelné pohromy                              | 1                              | 8  | <b>8</b>            |
| <b>PR3</b> Hledání nových zaměstnanců                   | 4                              | 2  | <b>8</b>            |
| <b>Ekonomická rizika</b>                                |                                |  |                     |
| <b>ER1</b> Neuzavření smluv se zdravotními pojišťovnami | 5                              | 8  | <b>40</b>           |
| <b>ER2</b> Vznik konkurence v našem okolí               | 3                              | 8  | <b>24</b>           |
| <b>ER3</b> Nedostatek zákazníků                         | 4                              | 16   | <b>64</b>           |
| <b>ER4</b> Finanční krize                               | 3                              | 4  | <b>12</b>           |

|                            |   |   |    |    |
|----------------------------|---|---|----|----|
| <b>ER6</b>                 | Omezení pojišťovny - množství a výše zdravotních poukazů                      | 2 | 2  | 4  |
| <b>ER7</b>                 | Nárůst administrativy   | 2 | 1  | 2  |
| <b>ER8</b>                 | Zdražení výroby a kupní ceny zdravotních pomůcek                              | 3 | 8  | 24 |
| <b>Zdravotnická rizika</b> |   |   |    |    |
| <b>ZR1</b>                 | Nespokojenost zákazníka se zdravotnickou pomůckou                             | 3 | 8  | 24 |
| <b>ZR2</b>                 | Nesprávné používání nebo upevnění zdravotnických pomůcek (hrozí pád, zranění) | 1 | 16 | 16 |

Po výpočtu a stanovení rizika z tabulky 40 je výsledná hodnota umístěna do matice rizik tab. 41, kde podle barvy získáme přehled o důležitosti rizika. V červené barvě významných rizik se nachází dvě ekonomická rizika, a to neuzavření smluv se zdravotními pojišťovny a nedostatek zákazníků. Na prvním místě výpočtu je riziko nedostatku zákazníků, které obvykle nejvíce trápí začínající podnikatele.

Do skupiny středně významných rizik se řadí nespokojenost zákazníka se zdravotnickou pomůckou, nesprávné používání nebo upevnění zdravotnických pomůcek (hrozí pád, zranění), vznik konkurence v našem okolí, zdražení výroby a kupní ceny zdravotních pomůcek a finanční krize.

Mezi málo významné faktory v našem případě jsou považovány tři provozní rizika, a to komplikace se softwarem, živelné pohromy, hledání nových zaměstnanců, a dále dvě ekonomická rizika, omezení pojišťovny množství a výše zdravotních poukazů a nárůst administrativy.

**Tabulka 41: Matice rizik (zdroj vlastní)**

| Výsledné hodnocení významnosti rizik |                  |     |     |               |     |
|--------------------------------------|------------------|-----|-----|---------------|-----|
| Pravděpodobnost výskytu              | Intenzita dopadu |     |     |               |     |
|                                      | 1                | 2   | 4   | 8             | 16  |
| 5                                    |                  |     |     | ER1           |     |
| 4                                    |                  | PR2 | ZR2 |               | ER3 |
| 3                                    | PR1              |     | ER4 | ER2, ER8, ZR1 |     |
| 2                                    |                  | ER6 | PR3 |               |     |
| 1                                    |                  | ER7 |     |               |     |

V následující tabulce 42 jsou již rizika zařazena do skupin podle významnosti faktorů a k nim je krátce popsána prevence a možná opatření, jak jim předcházet, pokud je to však v našich silách.



**Tabulka 42: Tabulka rizik s výsledným hodnocením a opatřeními proti vzniku rizika (zdroj vlastní)**

| <b>Popis rizika</b>  | <b>Rozdělení skupin podle významnosti faktorů</b> | <b>Prevence rizik/eliminační opatření</b>  |
|--|---|--|
| <b>Provozní rizika</b>   |   |  |
| <b>Komplikace se softwarem</b>   | málo  | Uzavření dohody s dodavatelem o rychlém servisu. Vedení nejdůležitějších dat i v papírové podobě.  |
| <b>Živelné pohromy</b>   | málo  | Pojištění obchodu a majetku. Nelze ovlivnit.   |
| <b>Hledání nových zaměstnanců</b>  | málo  | Prevencí je umožnění příjemného pracovního prostředí zaměstnancům a zbytečně nepropouštět.   |
| <b>Ekonomická rizika</b>   |   |  |
| <b>Neuzavření smluv se zdravotními pojišťovnami</b>                                  | významně  | Splnit všechny podmínky, které pojišťovna má.  |
| <b>Vznik konkurence v našem okolí</b>  | středně   | Konkurence kvalitou a profesionalitou. Možnost vytvoření nových služeb, atraktivnějšího vzhledu apod. než má konkurence.                           |
| <b>Nedostatek zákazníků</b>  | významně  | Kvalitní marketing a neustálá propagace. Najít mezeru na trhu zdravotnických prostředků.   |
| <b>Finanční krize</b>  | středně   | Vytváření zásob, nelze se úplně připravit.   |
| <b>Omezení pojišťovnami množství a výše zdravotních poukazů</b>                      | malé  | Neexistuje prevence a nelze ovlivnit. Snaha zaměřit se a získat sportovní klientelu  |
| <b>Nárůst administrativy</b>   | málo  | Pověření a zaškolení osoby/zaměstnance k provádění dalších úkonů souvisejících s administrativou, umožnit mu prostor na to a ohodnotit jeho práci. |
| <b>Zdražení výroby a tím pádem kupní ceny zdravotních pomůcek</b>                    | středně   | Stálý přehled dodavatelů, domlouvání cen několik let dopředu.  |
| <b>Zdravotní rizika</b>  |   |  |
| <b>Nespokojenost zákazníka se zdravotnickou pomůckou</b>                             | středně   | Výběr kvalitních dodavatelů a současně kvalitního zboží. Podrobné informace o zboží. Komunikace se zákazníkem ohledně používání a nepoužívání.     |
| <b>Nesprávně používání nebo upevnění zdravotnických pomůcek (hrozí pád, zranění)</b> | středně   | Upozornit na návod použití v českém jazyce. Poradenství pro zákazníky. Názorná ukázka pro zákazníka. Nelze tomu zamezit.                           |

## 5.9 Harmonogram

Majitel prostory k podnikání vlastní, šetří se tedy doba hledání nájmu nebo jiných prostor.

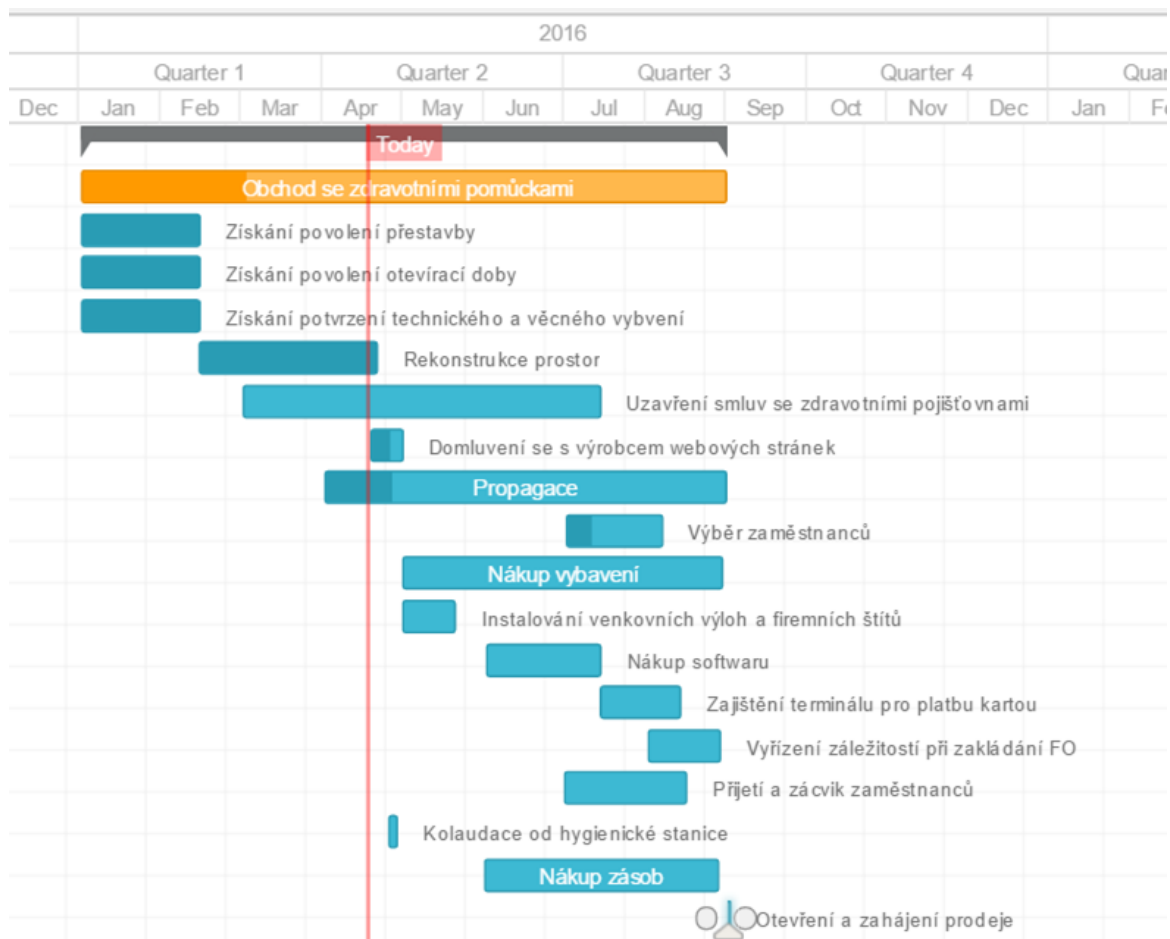
První fáze je administrativní. V prvních týdnech je nutné získat povolení přestavby od národního památkového ústavu a od stavebního úřadu. Včasné ohlášení přestavby totiž zkoumá hygienická stanice při kolaudaci. Je důležité získat souhlasné podpisy ostatních majitelů domu, s provozováním obchodu v prostorách domu. Dále potvrzení o otevírací době na příslušné hygienické stanici. A také předběžné vyjádření od Státního ústavu pro kontrolu léčiv, ohledně technického a věcného vybavení výdejny zdravotnických pomůcek. Po rekonstrukci od SÚKL získat schválení potvrzení o schválení.

Zásadní je získat smlouvy se zdravotními pojišťovnami, hlavně tedy s VZP, které má nejvíce pojištěnců. Založit podnikatelský účet. Najít vhodnou stavební firmu a zadat projekt na přestavbu vybrané stavební firmě. Vytvořit předběžnou smlouvu s pojišťovnou na pojištění obchodu, provozu a zaměstnanců. Najít výrobce webových stránek a vysvětlit mu svou představu, jak by webové strany obchodu měly vypadat.

Ve druhé fázi bude zahájeno výběrové řízení na zaměstnance, které bude probíhat na základě doporučení a doložení znalostí v oboru. Během toho se začne s propagací. Je třeba informovat kolegy a ostatní zdravotnické pracovníky o nově vznikajícím obchodu se zdravotními pomůckami. Nakoupit propagační materiál. Propagace se bude překrývat se zahájením stavebních úprav, jako jsou dveře do vnitrobloku (které tam původně byly, ale bývalý majitel je zardil), podlaha, osvětlení, štukování, malba a další. Budou instalovány moderní výlohy, prodejní pult, kabinka pro zkoušení zdravotních pomůcek atd. Během rekonstrukce bude zahájen nákup drobného hmotného majetku a zásob zdravotnických pomůcek do skladu od předem vybraných dodavatelů. Pro přehledná data z podnikání bude zakoupen a instalován software. Musí se změnit i vzhled exteriéru, nad vchodem bude instalován firemní štít a firemní označení.

Ve třetí fázi majitel ohlásí živnost na živnostenském úřadě, dále musí získat rozhodnutí o oprávnění k poskytování zdravotních služeb. V této době je potřeba zajistit terminál pro platbu kartou, zažádat o kolaudaci a získat její schválení na příslušné hygienické stanici. Před zahájením musí dojít k podepsání pracovních smluv se zaměstnanci, dále pak seznámení a zaučení zaměstnanců se softwarem a fungováním obchodu.

Časový rozvrh otevření zdravotních pomůcek je znázorněn na obrázku 12 v podobě Ganttova diagramu, vytvořeného v programu GanttPro.



Obrázek 12: Ganttův diagram otevření obchodu se zdravotními pomůckami (zdroj vlastní)

## 6 Diskuse

Při psaní této diplomové práce jsem se několikrát setkala s otázkou, zda je obchodní plán nezbytný pro založení prosperujícího podnikání. Pro sestavení podnikatelské plánu byly následující názory.

Obchodní plán podnikatel nezbytně potřebuje, pokud se jedná o nově vznikající společnost, která pro svůj startup potřebuje najít investora. Obchodní plán také poskytuje nadšenému podnikateli reálnější představu a odhaluje překážky k úspěchu. Informuje zakladatele, zda se vlastně jedná o dobrý podnikatelský nápad. Při sepisování podnikatelského plánu se podnikateli vytváří tzv. mapa cesty s cíli.

Naproti tomu sepsání podnikatelského plánu nebude nutné, pokud se z podnikání, které máme jako zábavu, stane práce na plný úvazek.

Podle zahraničního deníku The Wall Street Journal [44] nebyl nalezen žádný statistický rozdíl v úspěšnosti mezi podniky, které začaly podnikání s podnikatelskými plány a bez nich. Armar Bhide, profesor podnikání Columbijské univerzity a autor akademické analýzy podnikatelského úspěchu – „*Původ a vývoj nových podniků*“ zjistil z odborného článku z roku 1989, že z 500 nejrychleji rostoucích firem 41 % nemělo podnikatelský plán, pouze 26 % mělo základní jednoduché plány a zbylých 33 % mělo podrobný plán. Porovnal tedy data z článku a zjistil, že v roce 2002 je pořád stejný počet firem bez podnikatelského plánu. Dokonce zjistil, že 65 % se podstatně odchýlilo od svého původního pojetí.

Benson Honig [21], profesor na Univerzitě Wilfrid Laurier v Ontariu v Kanadě, uvádí, že jeho výzkum 396 začínajících podnikatelů ve Švédsku po roce 1990 také nenalezl žádnou korelaci mezi obchodním plánováním a ziskovostí. Místo toho, jeho studie zjistila, že největším prediktorem úspěchu je včasná znalost zákazníků. Profesor Honig proto neučí tradiční obchodní plánování, ale nutí své studenty neustále přemýšlet o podnikání, protože trh se stále vyvíjí a často mění.

V soukromé podnikatelské škole ve státě Massachusetts provedli vědci William D. Bygrave a Julian E. Lange studii [25] se 116 absolventy od roku 1985 do roku 2003. Prováděli měření příjmů, čistého zisku a počtu zaměstnanců. Zhruba polovina začala podnikat s napsaným podnikatelským plánem a druhá polovina bez něho. Vědci zjistili, že mezi nimi není žádný statistický rozdíl. Výsledkem studie bylo, že neexistuje žádný přesvědčivý důvod, proč psát detailní podnikatelský plán před otevřením nové firmy, ledaže by podnikatel potřeboval získat značné množství kapitálu. Zároveň se shodují na tom, že zejména metoda cash flow má význam provést před otevřením obchodu.

Obhájci obchodního plánování namítají, že plány, i když nejsou vždy perfektní, mohou pomoci začínajícím podnikatelům zjistit důležité aspekty a někdy zabránit nákladným chybám [44].

Tyto studie, které posuzují, zda je podnikatelský plán třeba, jsou velmi časově náročné, probíhají více jak deset let. Zjištění, zda podnikání prosperuje, trvá samozřejmě

delší dobu. Studií na toto téma v souvislosti se zdravotnickými zařízeními není mnoho. Bude to pravděpodobně dáno časovou náročností sběru dat a čekáním na výsledky.

Ve studiích jsem se setkala s názorem, že detailně propracovaný podnikatelský plán přináší podnikateli větší úspěšnost, s tím naprosto souhlasím, podle mého názoru štěstí přeje připraveným. Záleží na povaze podnikatele, někteří lidé se musejí vícekrát ubezpečovat, zda jejich podnikatelský záměr bude prosperovat než jiní, kteří ho naopak nejdříve zrealizují a pak volí strategii.

Podle mého názoru je v dnešní době těžké přijít s něčím inovativním, trh už je velmi nasycený a dost často, zvláště ve zdravotnictví, se vyskytují bariéry vstupu na trh, které začínajícího podnikatele při prostudování legislativy odradí. Získání veškerých povolení a potvrzení je administrativně a časově náročné, což je velmi znát i v harmonogramu našeho podnikatelského plánu.

Názorů je poměrně mnoho, a který z nich je ten správný, a co bude v jednotlivých případech nejlepší, je pro podnikatele velmi obtížné odhadnout a rozhodnout.

Na podnikatelský plán lze nahlížet ze dvou hledisek. Jde o cíl, jemuž se podnikatel více či méně úspěšně snaží v průběhu podnikání přiblížit. Anebo lze podnikatelský plán chápat jako dlouhodobou strategii podnikání, ze které podnikatel vychází, a s níž by mělo být celé jeho podnikání v naprostém souladu.

Při výběru postupu psaní podnikatelského plánu jsem se setkala s nespočtelným množstvím názorů [3, 4, 10, 14, 17, 44], jak obsáhlý by měl podnikatelský plán být a jaké části by měl obsahovat, proto nebylo lehké si správně vybrat. To je podle mého názoru také první překážka pro podnikatele, který se rozhodne si podnikatelský plán sám sestavit a v tuto chvíli hledá radu, pro kterou verzi podnikatelského plánu se rozhodnout. Na výběr má prezentaci ve výtahu (tzv. „Elevator Pitch“), jednostránkový písemný dokument (tzv. „Executive summary“), zkrácenou nebo plnou verzi, která ho kvůli nedostatku času může odradit, anebo mu postačí internetová verze (v případě, že vše probíhá on-line) [10].

Vždy je ale dobré mít připraveno více variant plánu pro různé situace, kdy budeme potřebovat například detailnější vysvětlení či naopak rychlý a stručný popis podnikatelského plánu.

Odlišnost je závislá především na velikosti firmy. Rozdíly v rozsahu podnikatelského plánu závisí také na skutečnosti, zda firma poskytuje služby, vytváří produkty a zda půjde o výrobek například pro průmyslovou spotřebu. Z těchto důvodů není možné vytvořit typový podnikatelský plán pro konkrétní odvětví, stejně tak nelze nařídít pevnou strukturu podnikatelského plánu, která by vyhovovala všem firmám a podnikatelům.

Velmi často se objevovala ve studiích struktura podnikatelského plánu od autorů Roberta Hisricha a Michaela Peterse [1, 27, 44]. Tato struktura byla navržena roku 1996, proto jsem se snažila najít novější, kterou jsem našla v knize [28] od autorů Vojtěch Koráb, Mária Režňáková a Jiří Peterka. Rozhodla jsem se vycházet z těchto dvou struktur, vytvořit kombinaci obou a zároveň ji ještě upravit o některé části.

Pro splnění požadavků diplomové práce, jsem se rozhodla napsat plnou verzi podnikatelského plánu. Budoucí podnikatel a majitel obchodu se zdravotními pomůckami mě oslovil, zda bych mu podnikatelský plán sestavila a zároveň jeho podnik zaštitila svým bakalářským vzděláním. Budoucí podnikatel měl největší obavy, zda mu vystačí našetřený kapitál, který má poměrně značný, a zda bude obchod vytvářet v dohledné době zisk.

Abych ho přesvědčila, že jeho podnikatelský záměr je konkurenceschopný a bude přinášet i dostatečné zhodnocení vloženého kapitálu, věnovala jsem největší pozornost finančnímu plánu, který je integrující součástí podnikatelského plánu, a také následné finanční analýze.

Data pro finanční plán vychází z průměrných dat, které uvádí naše konkurence na trhu ve svých výkazech zisku a ztráty. V optimistické verzi předpokládáme, že výše tržeb bude shodná s naší konkurencí, v realistické verzi předpokládáme, že bude o 10 % nižší a v pesimistické že bude o 20 % nižší, než je optimistická verze. Takto to bylo navrženo na přání majitele.

Z finanční analýzy lze vyčíst, že podnikání bude úspěšné, pokud denní tržby za prodej zboží budou v takové výši, aby uhradily všechny závazky, které podnikání přináší. To také znamená, že analýza trhu a zákazníků byla správná a obchod se zdravotními pomůckami získal rychle svou klientelu. Z výkazu zisku a ztráty je hospodářský výsledek první rok v záporných hodnotách, a to jak optimistické, realistické a pesimistické variantě, je to dáno vyššími počátečními náklady, jako je například nákup drobného hmotného a nehmotného majetku, propagačních materiálů, kancelářského vybavení, pracovního oblečení atd.

Cash flow zachycuje pohyb peněžních prostředků. V pětiletém horizontu vychází ve všech třech variantách v kladných hodnotách, to je pro majitele dobré znamení, protože kladné cash flow signalizuje, že by neměl nastat problém se zajištěním dostatečné hotovosti pro chod obchodu.

V analýze rizik byla zjištěna dvě nejvýznamnější rizika, které by závažným způsobem mohla ohromit fungování a prosperitu obchodu. Největší negativní dopad by podle provedené matice rizik znamenal nedostatek zákazníků, a pak neuzavření smluv se zdravotními pojišťovny. Proti oběma rizikům existují eliminační opatření a prevence vzniku. Pokud by však tato opatření nebyla účinná, bylo by vhodné změnit strategii podnikatelského plánu.

Mezi možná rizika podnikatelského plánu, která nebyla zvažována do finanční analýzy, jsou výkyvy tržeb během roku, například během letních prázdnin je v nemocnicích prázdninový provoz, lékaři předepisují méně poukazů než je tomu v ostatních měsících. Toto tvrzení lze však vyvrátit tím, že během letních prázdnin bývá více úrazu, a tudíž bude i největší poptávka po rehabilitačních pomůckách, ortézách, zdravotnickém materiálu apod.

V rámci toho podnikatelského plánu jsem se rozhodovala, zda počítat s inflací. Když jsem se podívala na konkrétní položky výkazu zisku a ztráty, zjistila jsem, že výše mezd a služeb se v horizontu 5 let měnit určitě nebude. Pokud se bude zvyšovat cena energií, je to vzhledem k velmi nízké inflaci, kterou má Česká republika zanedbatelná částka. Pouze ve 4. a 5. roce jsem uvažovala o zvýšení nákupní ceny sortimentu zdravotnických pomůcek, na který se chystáme nereagovat, ponechat stálé ceny a zvýšit tak svojí konkurenceschopnost.

Z důvodu absence informací ohledně cenové regulace zdravotnických prostředků, kterou připravuje ministerstvo zdravotnictví, nelze s jistotou říci, zda bude podnikatelský plán v případě této legislativní změny úspěšný. Ve finanční analýze se při tvorbě ceny počítalo s 30 % marží, která byla smluvna po dohodě s majitelem obchodu.

V kapitole popisující současný stav problematiky zakládání obchodů se zdrav pomůckami jsem se zabývala i financováním zdravotnických pomůcek u našich zahraničních sousedů. Všechny sousední země mají Bismarkovský model zdravotnictví, avšak podmínky a systém hrad byl velmi rozdílný. Z pohledu pacienta je nepříznivější Německo, které má velmi malé doplatky. V rámci cenové regulace, která se u nás chystá, je nejbližší Slovenská republika. Ministerstvo zdravotnictví Slovenské republiky již vydává seznam kategorizovaných zdravotnických prostředků a seznam zdravotních pomůcek s úředně stanovenou cenou.

Zdravotnické pomůcky v současné době zažívají legislativní změny, díky tomu v minulém roce vznikla Asociace výdejců a prodejců zdravotnických pomůcek. Asociace chce bránit vzniku tzv. „smluvních výdejců“, kteří realizují výdej a prodej zdravotnických prostředků, aniž by pro tuto činnost splňovali zákonné podmínky. Nemusí mít oprávnění k poskytování zdravotních služeb a zdravotní pomůcka může být předána pacientovi z rukou osob, které vůbec nedisponují potřebným vzděláním.

Nebezpečným důsledkem této praxe je, že zatímco „registrované“ výdejny zdravotnických prostředků podléhají kontrolám ze strany Krajských úřadů a Státního ústavu pro kontrolu léčiv, které kontrolují odbornost, kvalitu a bezpečnost poskytované péče o pacienta, „smluvní výdejci“ se pohybují úplně mimo systém organizace a dohledu nad zdravotními službami. „Smluvní výdejci“ tedy prakticky ani nemohou být kontrolováni či prověřeni orgány dohledu, protože ty se o nich jednoduše nemají jak dozvědět. Výdejny zdravotnických prostředků, které splňují veškeré zákonné předpoklady, mají tak paradoxně významně nerovné postavení oproti „smluvním výdejcem“, jejichž kvalita a kompetentnost nebyla nijak objektivně zjištěna, a kterou nelze ani účinně kontrolovat.

Sestavením tohoto podnikatelského plánu, jsem získala přehled o současné problematice v tomto oboru a zároveň jsem zjistila, kolik úkonů souvisejících

s legislativou, je třeba provést před zahájením podnikání. Časovou a administrativní náročnost potvrzuje nejen mnou sestavený harmonogram, ale i Světové banka a Mezinárodní finanční korporace (IFC), která staví Českou republiku na 93. místo na světě z hlediska obtížnosti zahájení podnikání, a to hlavně z důvodu administrativních překážek, které stojí v cestě začínajícím firmám a společnostem [36].



## Závěr

Cílem této diplomové práce bylo vytvořit podnikatelský plán pro realizaci zdravotnických pomůcek ve Strašnicích, zjistit úspěšnost podniku v horizontu pěti let, zhodnotit konkurenceschopnost, analyzovat možná rizika neúspěchu, prostudovat legislativu, zjistit chystané legislativní změny, navrhnout marketingovou strategii, zhodnotit finanční ukazatele a vytvořit projektový plán.

V rámci analýzy prostředí bylo z dat ÚZIS a Českého statistického úřadu podloženo místo v Prahy 10 jako přijatelná volba pro vznik zdravotnických pomůcek i přesto, že volba místa je pevně určena majitelem. V analýze trhu bylo nalezeno v těsné blízkosti několik přímých konkurentů. Byla vytvořena konkurenční výhoda z naší strany v podobě rozšířené otevírací doby.

Pomocí matic hodnocení vnitřních a vnějších vlivů bylo zjištěno, že disponuje průměrnou vnitřní silou a má velký potenciál v příležitostech. V návaznosti na tuto metodu byla podporována strategie, která staví na rozvoji silných stránek a snaží se maximálně využít příležitosti. Pomocí Porterovy analýzy pěti sil byly identifikovány síly, které mohou ovlivnit naši konkurenceschopnost. Pro menší objem objednávek a začínající podnik bylo zhodnoceno, že síla dodavatelů a zákazníků bude veliká. Bude na nás, abychom vytvořili dobré vztahy a zákazníkům vycházeli vstříc. Stávající konkurencí pro nás představují již stávající obchody a výdejny zdravotních pomůcek, lékárny a drogerie.

Ve finančním plánu bylo zhodnoceno, že bude obchod v horizontu pěti let ekonomicky efektivní a prosperující. Našetřené úpory majitele a vlastní prostory majiteli umožní tvořit v brzké době zisk. V navrženém podnikatelském plánu byly vyčísleny veškeré konkrétní nákladové položky na vybavení obchodu, propagace a na jeho provoz.

Potřebná počáteční investice činí 492 243 Kč. Pomocí průměrných tržeb konkurence byly spočteny naše tržby a vytvořeny finanční výkazy potřebné pro vyhotovení finanční analýzy. Prostřednictvím rentability byla zjištěna poměrně slušná ziskovost obchodu a pomocí likvidity bylo zhodnoceno, že obchod je snadno likvidní a jeho likvidita se pohybuje v doporučeném rozmezí.

## Seznam použité literatury

- [1] BÁCOVÁ, Kateřina. *Podnikatelský plán Mobilní kavárny*. 2013. PhD Thesis. Vysoká škola hotelová v Praze.
- [2] BAJZÍKOVÁ, Miroslava, Tomáš BRABEC, Šárka HAVLÍČKOVÁ, et al. *Demografie, bydlení a veřejná vybavenost v Praze* [online]. První vydání. Praha: Institut plánování a rozvoje hlavního města Prahy, 2015 [cit. 2016-03-17]. ISBN 978-80-87931-37-0. Dostupné z: [http://www.iprpraha.cz/uploads/assets/dokumenty/Demografie/2\\_Demografie\\_2015-06-29\\_final.pdf](http://www.iprpraha.cz/uploads/assets/dokumenty/Demografie/2_Demografie_2015-06-29_final.pdf)
- [3] BOTHA, Melodi a Claire Leanne ROBERTSON. Potential entrepreneurs assessment of opportunities through the rendering of a business plan. *South African Journal Of Economic And Management Sciences*. Pretoria: Department of Business Management, University of Pretoria, 2014, 17(3): 265. ISSN 2222-3436. Dostupné z: [https://translate.googleusercontent.com/translate\\_c?depth=1&hl=cs&prev=search&rurl=translate.google.cz&sl=en&u=http://www.sajems.org/index.php/sajems/article/view/524/366&usg=ALkJrhjYQmxUfCTyeVsTTjplnWYOI6ZZnA](https://translate.googleusercontent.com/translate_c?depth=1&hl=cs&prev=search&rurl=translate.google.cz&sl=en&u=http://www.sajems.org/index.php/sajems/article/view/524/366&usg=ALkJrhjYQmxUfCTyeVsTTjplnWYOI6ZZnA)
- [4] BOWLES, Kathryn H. a Eric HEIL. From Unmet Clinical Need to Entrepreneurship: Taking Your Informatics Solution. *This article is published online with Open Access by IOS Press*. PubMed 2015, 2014, **315**(20): 201. Dostupné z: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/24943561>
- [5] *Bundesministerium für Gesundheit: Hilfsmittel* [online]. 2015, 22. 06. 2015 [cit. 2015-11-27]. Dostupné z: <http://www.bmg.bund.de/themen/krankenversicherung/leistungen/arznei-heil-und-hilfsmittel/hilfsmittel.html>
- [6] *Bundesministerium für Gesundheit: Soziale Krankenversicherung* [online]. 2015, 21. 5. 2015 [cit. 2015-11-27]. Dostupné z: [http://www.bmgfj.gv.at/home/Schwerpunkte/Gesundheitssystem\\_Qualitaetssicherung/Kranken\\_und\\_Unfallversicherung/Soziale\\_Krankenversicherung](http://www.bmgfj.gv.at/home/Schwerpunkte/Gesundheitssystem_Qualitaetssicherung/Kranken_und_Unfallversicherung/Soziale_Krankenversicherung)
- [7] BURCIN, B., ČERMÁK, Z., KUČERA, T., ŠÍDLO, L. (2014): Prognóza vývoje obyvatelstva území hl. m. Prahy a odhadů náhradové migrace na období do roku 2050. Praha.
- [8] CELERÝN, Jakub. Nový zákon o zdravotnických prostředcích. *Epravo.cz*. Praha, 2015, **2015**(97108), 3. ISSN 1213-189X.
- [9] CIKLER, Jan. Krize je za námi: Firmy zvýšily tržby, snížily dluhy a závazky platí dříve: Velké firmy se z krize vzpamatovaly už v roce 2013, malé firmy se zotavují pomaleji. *CRIF – Czech Credit Bureau, a. s.: Informace o firmách* [online]. Praha 4, 2015, 2. 7. 2015 [cit. 2015-11-08]. Dostupné z: <http://www.informaceofirmach.cz/>
- [10] *CzechInvest: Jak napsat podnikatelský plán aneb kudy vede cesta k úspěchu*. Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. Praha, 2005, 100 s. Dostupné také z: [http://www.vtpup.cz/cs/download/zajimave\\_dokumenty/VTP\\_UP\\_plan.pdf](http://www.vtpup.cz/cs/download/zajimave_dokumenty/VTP_UP_plan.pdf)

- [11] *Czech Med: Česká asociace dodavatelů zdravotnických prostředků* [online]. Praha: RENOIR CZ spol. s r.o., 2016 [cit. 2016-03-18]. Dostupné z: <http://www.czechmed.cz/zdravotnicke-prostredky/zakladni-fakta-o-trhu/>
- [12] ČERNĚNKO, Michaela a Martin HALUŠ. *Inštitút finančnej politiky: Regulácia, spotreba a úhrada zdravotníckych pomôcok* [online]. In: . 2015, 25.9.2015, s. 6 [cit. 2015-11-27]. Dostupné z: <https://www.finance.gov.sk/LoadDocument.aspx?categoryId=10361&documentId=13594>
- [13] ČSÚ (2013): *Projekce obyvatelstva v krajích a oblastech ČR do roku 2065*. Praha. [cit. 2016-03-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/projekce-obyvatelstva-v-krajich-a-oblastech-cr-do-roku-2065-n-d4vpepwwgt>
- [14] ELDANZ, Petr. *A co Business plán? Z módy pořad nevyšel.. Lupa.cz* [online]. 2011 [cit. 2015-11-18]. Dostupné z: <http://www.lupa.cz/clanky/a-co-business-plan-z-mody-porad-nevysel/>
- [15] FERNÁNDEZ-GUERRERO, Rafael, Lorenzo REVUELTO-TABOADA A a Virginia SIMÓN-MOYA. *The business plan as a project: An evaluation of its predictive capability for business success. The Service Industries Journal*. University of Valencia, Av. Los Naranjos, Valencia, 46022, Spain, 2012, s. 2420. DOI: 10.1080/02642069.2012.677830. [cit. 2015-12-13]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/231903181\\_The\\_business\\_plan\\_as\\_a\\_project\\_A\\_n\\_evaluation\\_of\\_its\\_predictive\\_capability\\_for\\_business\\_success](https://www.researchgate.net/publication/231903181_The_business_plan_as_a_project_A_n_evaluation_of_its_predictive_capability_for_business_success)
- [16] *Firemní finance: Hodnocení výsledků finanční analýzy. : Pro vaše podnikání.* [online]. 2013 [cit. 2015-12-12]. Dostupné z: <http://firmy.finance.cz/finance-a-pojisteni/informace/financni-analyza/hodnoceni-vysledku/>
- [17] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 356 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.
- [18] FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- [19] *Gesundheit.gv.at: Der Weg zu Heilbehelfen & Hilfsmitteln* [online]. Öffentliches Gesundheitsportal für Österreichs, 2015, 30. 04. 2015 [cit. 2015-11-27]. Dostupné z: <https://www.gesundheit.gv.at/Portal.Node/ghp/public/content/heilbehelfe-hilfsmittel.html>
- [20] GRASSEOVÁ, Monika. *Využití SWOT analýzy pro dlouhodobé plánování. Obrana a strategie*, 2006, 2: 48-55.
- [21] HONIG, Benson, Samuelsson, M. *Planning and the Entrepreneur: A longitudinal Examination of Nascent Entrepreneurship in Sweden. Journal of Small Business Management* 50(3):365-388, 2012.
- [22] HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2560-4.
- [23] *IPodnikatel: Výkaz zisků a ztrát jako ukazatel hospodářského výsledku podniku* [online]. Praha. 23. 3. 2012 [cit. 2015-12-11]. Dostupné z:

<http://www.ipodnikatel.cz/Financni-rizeni/vykaz-zisku-a-ztrat-jako-ukazatel-hospodarskeho-vysledku-podniku.html>

[24] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.

[25] BYGRAVE, William D., et al. Pre-startup formal business plans and post-startup performance: A study of 116 new ventures. *Venture Capital Journal*, 2007, 9.4: 1-20.

[26] KAMENÍČKOVÁ, Věra. Ženy jsou v podnikání stále v menšině – vlastní pouhých 14 % firem: Podíl firem ve vlastnictví žen se za posledních deset let zvýšil o pět procentních bodů. *CRIF – Czech Credit Bureau, a. s.: Informace o firmách* [online]. Praha 4, 2015, 9. 4. 2015 [cit. 2015-11-08]. Dostupné z: <http://www.informaceofirmach.cz/>

[27] KLUSÁKOVÁ, Marta. Podnikatelský plán pro založení vlastní firmy MARTart. 2015.

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

[29] Management Mania: Rozvaha, bilance (Balance sheet). In: *ManagementMania's Series of Management* [online]. 2015, 25. 07. 2015 [cit. 2015-12-10]. ISSN 2327-3658. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rozvaha-bilance>

[30] MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2432-4.

[31] Ministerstvo průmyslu a obchodu: Roční přehled podnikatelů a živností. *RŽP* [online]. ICZ a.s., 31. 12. 2014 [cit. 2016-01-05]. Dostupné z: <http://www.rzp.cz/statistikySbj.html>

[32] *Ministerstwo Zdrowia: Obwieszczenia ministra zdrowia z dnia 26 sierpnia 2015 r.* [online]. 2015, 26. 8. 2015 [cit. 2015-11-28]. Dostupné z: <http://www.mz.gov.pl/leki/refundacja/lista-lekow-refundowanych-obwieszczenia-ministra-zdrowia/obwieszczenie-ministra-zdrowia-z-dnia-26-sierpnia-2015-r>.

[33] MOLNÁR, Zdeněk. *Competitive intelligence aneb Jak získat konkurenční výhodu*. Praha: Oeconomica, 2012. 254 s. ISBN 978-80-245-1908-1.

[34] NĚMEČEK, Svatopluk. *Cenovou regulací zdravotnických prostředků ušetříme miliardy: Tisková zpráva* [online]. 2015, 2015-11-23 [cit. 2015-11-23]. Dostupné z: [http://www.mzcr.cz/dokumenty/cenovou-regulaci-zdravotnickych-prostredku-usetrime-miliardy-\\_10448\\_3237\\_1.html](http://www.mzcr.cz/dokumenty/cenovou-regulaci-zdravotnickych-prostredku-usetrime-miliardy-_10448_3237_1.html)

[35] Požadavky na personální zabezpečení lékárenské péče: 99/2012 Sb., o požadavcích na minimální personální zabezpečení zdravotních služeb. *Portál veřejné správy* [online]. Praha: Ministerstvo vnitra, 2015 [cit. 2016-01-18]. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?page=0&idBiblio=77218&recShow=6&nr=99~2F2012~20Sb.&rpp=15#parCnt>

[36] *PR servis České tiskové kanceláře: Deset hlavních výzev pro podnikání v České republice podle společnosti TMF Group* [online]. Praha, 2015 [cit. 2016-05-16]. Dostupné z: <http://www.protext.cz/zprava.php?id=24128>

- [37] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.
- [38] *Přednáška - Náklady, kalkulace, ceny: Ceny - druhy cen, faktory ovlivňující výši cen, cenová politika, cenové strategie, metody cenové tvorby*. Kladno: ČVUT FBMI, 2015.
- [39] *Síť zdravotnických zařízení 2013*. Praha: ÚZIS ČR, 2015. ISBN 978-80-7472-141-0. ISSN 1211-1651.
- [40] SOCHOR, Miloš. *JIC inovace.cz: Jihomoravské inovační centru*, [online]. 2013, 2015-11-16 [cit. 2015-11-16]. ISSN 1802-6206. Dostupné z: <http://www.inovace.cz/inovujte-efektivne/radce-pro-podnikatele/jak-napsat-dobr%C3%BD-business-pl%C3%A1n/2427-jak-rychle-napsat-podnikatelsky-plan>
- [41] Spektra, v.d.n.: Informace k příspěvku na zvláštní pomůcku. *SPEKTRA* [online]. [cit. 2015-11-13]. Dostupné z: <http://spektra.eu/cs/jemna-motorika/prispevek-na-nakup>
- [42] SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 194 s. ISBN 9788024741031
- [43] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
- [44] *The Wall Street Journal: Studies Find Often Time Wasted Gathering Data With No Link to Success* [online]. New York: Dow Jones & Company, 2007 [cit. 2016-05-08]. Dostupné z: [https://translate.googleusercontent.com/translate\\_c?depth=1&hl=cs&prev=search&rurl=translate.google.cz&sl=en&u=http://www.wsj.com/articles/SB116830373855570835&usg=ALkJrhjoHTT0jpWbkdYLNUSlvgS-3r46sQ](https://translate.googleusercontent.com/translate_c?depth=1&hl=cs&prev=search&rurl=translate.google.cz&sl=en&u=http://www.wsj.com/articles/SB116830373855570835&usg=ALkJrhjoHTT0jpWbkdYLNUSlvgS-3r46sQ)
- [45] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.
- [46] WALCZAK, Renata. *Risk modelling of preliminary small and medium enterprise business plan*. Conference: 8th International Days of Statistics and Economics. Czech Republic: Web of Science Categories: Economics; Management; Social Sciences, Mathematical Methods, 2014. ISBN 978-80-87990-02-5.
- [47] Zákon České národní rady o daních z příjmů: Předpis č. 586/1992 Sb. Praha: *Sbírka zákonů ČR* [online]. Praha, 1992 [cit. 2016-05-05]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586>
- [48] Zákon o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činnosti souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních): Předpis č. 96/2004 Sb. [online]. Praha: *Sbírka zákonů ČR*, 2004 [cit. 2016-05-06].
- [49] Zákon o zaměstnanosti: č. 435/2004 Sb. Praha: *Sbírka zákonů ČR*, 2004. [cit. 2016-03-17]. Dostupné z:

[https://portal.mpsv.cz/sz/obecne/prav\\_predpisy/akt\\_zneni/ZOZ\\_PLATNE\\_ZNENI\\_OD\\_1.1.2016.PDF](https://portal.mpsv.cz/sz/obecne/prav_predpisy/akt_zneni/ZOZ_PLATNE_ZNENI_OD_1.1.2016.PDF)

[50] Zákon o zdravotnických prostředcích a o změně zákona č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů: Zákon č. 268/2014 Sb. [online]. Praha: Sbírka zákonů ČR, 2014 [cit. 2016-05-07]. Dostupné z: [file:///C:/Users/Jana/Downloads/sb0110-2014%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Jana/Downloads/sb0110-2014%20(1).pdf)

[51] Zákon o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách): Předpis č. 372/2011 Sb. a příloha č. 5, Praha: Sbírka zákonů ČR, 2016 [cit. 2016-01-11]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-372#f4438539>

[52] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxiv, 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

[53] *Zdravotnický deník: Obrat trhu se zdravotnickými prostředky v ČR dosahuje 22 miliard korun* [online]. Praha: Media Network s.r.o., 2016 [cit. 2016-03-17]. Dostupné z: <http://www.zdravotnickydenik.cz/2015/03/obrat-trhu-se-zdravotnickymi-prostredky-v-cr-dosahuje-22-miliard-korun/>

[54] ZIKMUND, Martin. Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business. *Business vize* [online]. 6. 1. 2011 [cit. 2015-12-13]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>

## Seznam obrázků

|   |    |
|---|----|
| Obrázek 1: Nastínění referenčního systému .....                             | 7  |
| Obrázek 2: Vznik maximální ceny ZP na Slovensku .....                       | 14 |
| Obrázek 3: SWOT analýza .....   | 15 |
| Obrázek 4: Porterova teorie konkurenčních sil.....                          | 22 |
| Obrázek 5: MUDR. Peter Wágner .....   | 35 |
| Obrázek 6: PharmDr. Zuzana Korbelová .....                                  | 35 |
| Obrázek 7: Bc. Jana Hanáčková .....   | 36 |
| Obrázek 8: Struktura pozic ve firmě .....                                   | 37 |
| Obrázek 9: Místo, kde se nachází obchod a jeho konkurence .....             | 42 |
| Obrázek 10: Výsledky SWOT analýzy .....                                     | 47 |
| Obrázek 11: Náhled webových stránek .....                                   | 53 |
| Obrázek 12: Ganttův diagram otevření obchodu se zdravotními pomůckami ..... | 82 |

## Seznam grafů

|   |    |
|---|----|
| Graf 1: Rozdělení podle vlastníků .....   | 5  |
| Graf 2: Rozdělení podle oblasti podnikání obou pohlaví .....  | 5  |
| Graf 3: Počet obchodních společností v České republice se zahraničním vlastníkem .....                  | 6  |
| Graf 4: Prognóza průměrného věku a podílu vybraných skupin na celkové populaci Prahy do roku 2050 ..... | 40 |

## Seznam tabulek

|  |    |
|--|----|
| Tabulka 1: Závěrečné práce z repozitáře Karlovy univerzity.....                                    | 8  |
| Tabulka 2: Matice TOWS.....  | 16 |
| Tabulka 3: PEST analýza.....   | 23 |
| Tabulka 4: Skutečná konkurence.....  | 41 |
| Tabulka 5: Konkurence lékáren.....   | 43 |
| Tabulka 6: SWOT analýza.....   | 45 |
| Tabulka 7: Vyhodnocení pozice společnosti.....   | 46 |
| Tabulka 8: SWOT analýza.....   | 48 |
| Tabulka 9: Matice TOWS.....  | 49 |
| Tabulka 10: Komunikační mix obchodu se zdravotními pomůckami.....                                  | 54 |
| Tabulka 11: Přehled možných větších odběratelů v naší blízkosti.....                               | 54 |
| Tabulka 12: Dodavatelé zdravotnických pomůcek.....   | 55 |
| Tabulka 13: Zdůvodnění výběru zdravotnických pomůcek.....  | 56 |
| Tabulka 14: Strategická tvorba ceny pro získávání zákazníků.....                                   | 57 |
| Tabulka 15: Zakladatelský rozpočet a poplatky s tím spojené.....                                   | 58 |
| Tabulka 16: Pojištění obchodu a zaměstnanců.....   | 59 |
| Tabulka 17: Mzdové náklady na zaměstnance za měsíc.....  | 59 |
| Tabulka 18: Navrhované mzdy zaměstnanců pracujících na dohodu o provedení práce....                | 60 |
| Tabulka 19: Přehled drobného hmotného majetku.....   | 61 |
| Tabulka 20: Pracovní oděvy pro personál.....   | 61 |
| Tabulka 21: Přehled drobného nehmotného majetku.....   | 62 |
| Tabulka 22: Počáteční náklady obchodu se zdravotními pomůckami.....                                | 62 |
| Tabulka 23: Optimistická verze rozvahy.....  | 65 |
| Tabulka 24: Optimistická verze výkazu zisku a ztráty.....  | 66 |
| Tabulka 25: Optimistická verze cash flow.....  | 67 |
| Tabulka 26: Realistická verze rozvahy.....   | 68 |
| Tabulka 27: Realistická verze výkazu zisku a ztráty.....   | 69 |
| Tabulka 28: Realistická verze cash flow.....   | 70 |
| Tabulka 29: Pesimistická verze rozvahy.....  | 71 |
| Tabulka 30: Pesimistická verze výkazu zisku a ztráty.....  | 72 |
| Tabulka 31: Realistická verze cash flow.....   | 73 |
| Tabulka 32: Ukazatelé rentability - zjištěno z dat optimistické verze.....                         | 74 |
| Tabulka 33: Ukazatelé rentability - zjištěno z dat realistické verze.....                          | 74 |
| Tabulka 34: Ukazatelé rentability -zjištěno z dat pesimistická verze.....                          | 74 |
| Tabulka 35: Ukazatelé likvidity - zjištěno z dat optimistické verze.....                           | 75 |
| Tabulka 36: Ukazatelé likvidity - zjištěno z dat realistické verze.....                            | 75 |
| Tabulka 37: Ukazatelé likvidity -zjištěno z dat pesimistická verze.....                            | 75 |
| Tabulka 38: Stupnice hodnocení rizikových faktorů na základě pravděpodobnosti a dopadů rizika..... | 77 |
| Tabulka 39: Číselné ohodnocení významnosti rizik.....  | 78 |
| Tabulka 40: Přehled rizik obchodu se zdravotními pomůckami.....                                    | 78 |
| Tabulka 41: Matice rizik.....  | 79 |

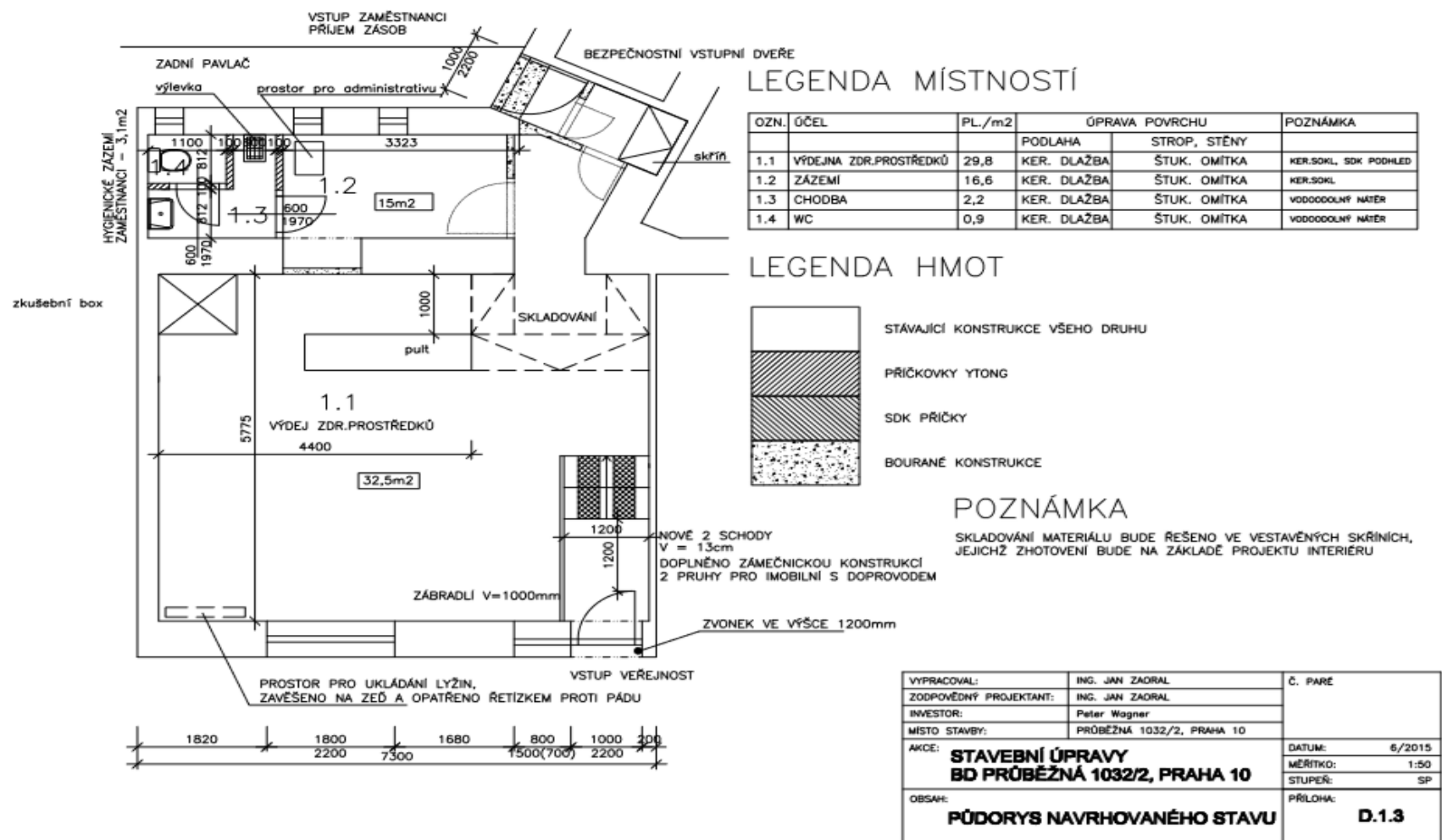


Tabulka 42: Tabulka rizik s výsledným hodnocením a opatřeními proti vzniku rizika ..... 80

## **Seznam příloh**

|  |    |
|--|----|
| Příloha 1 Půdorys obchodu se zdravotními pomůckami ..... | 98 |
|--|----|

# Příloha 1



Příloha 1 Půdorys obchodu se zdravotními pomůckami (zdroj majitel)