

**Podnikatelský plán na založení společnosti
poskytující převoz pacientů neodkladné péče a
sekundární péče**

Bc. Jiří Néma

Diplomová práce
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Jiří Néma**
Osobní číslo: **M17681**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management ve zdravotnictví**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Podnikatelský plán na založení společnosti poskytující převoz pacientů neodkladné péče a sekundární péče**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě odborné literatury zpracujte základní teoretická východiska týkající se tvorby podnikatelského plánu a založení společnosti.

II. Praktická část

- Udělejte komplexní analýzu situace pro založení společnosti poskytující převoz pacientů neodkladné péče a sekundární péče.
- Na základě analýzy vytvořte podnikatelský plán pro založení společnosti poskytující převoz pacientů neodkladné péče a sekundární péče.
- Zhodnotte možnosti a omezení realizace podnikatelského plánu.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

BUCHBINDER, Sharon Bell a Nancy H. SHANKS. *Introduction to health care management*. Third edition. Burlington, Massachusetts: Jones and Bartlett Learning, 2017, 676 s. ISBN 9781284081015.
FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada, 2017, 320 s. ISBN 978-80-271-0434-5.
POHLUDKA, Michal. *Jak zvládnout práci manažera: žesť lidí a zajímavé osobnosti poodkrývají tajemství svého úspěchu*. Praha: Marmer Media, 2018, 272 s. ISBN 978-80-270-3105-4.
SINEK, Simon. *Start With Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. London: Books Limited, 2011, 256 s. ISBN 0241958237.
SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

Vedoucí diplomové práce: **prof. MUDr. Jaroslav Slaný, CSc.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **6. ledna 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2020**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 6. ledna 2020

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Jiří Néma

.....

podpis diplomanta

ABSTRAKT

Práce se zabývá návrhem podnikatelského plánu na založení nové společnosti poskytující služby přepravy pacientů neodkladné péče a sekundární transporty. Teoretická část práce je věnována definici pojmů podnikání a jeho formami, podnikové ekonomice, definicí a obsahu podnikatelského plánu. V praktické části této diplomové práce je samotný podnikatelský plán budoucí společnosti. Podnikatelský záměr je vytvořen na základě vypracovaných analýz (finanční, riziková a SWOT), které jsou také obsahem praktické části.

Klíčová slova: Podnikatelský plán, Transport pacientů, Finanční plán, SWOT analýza, Zdravotnický transport.

ABSTRACT

The work deals with the proposal of a business plan for the establishment of a new company providing services for the transport of emergency care and secondary care patients. The theoretical part is devoted to the definition of business terms and its forms, business economy, definition and content of business plan. In the practical part of this thesis is the business plan of the future company itself. The business plan is based on elaborated analyses (financial, risk and SWOT), which are also the content of the practical part.

Keywords: Business plan, Transport of patients, Financial plan, SWOT analys, Medical transport.

Rád bych na tomto místě poděkoval svému vedoucímu diplomové práce prof. MUDr. Jaroslavovi Slanému, CSc. a vedení Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně za pomoc při studiu a osvojování si nových znalostí a schopností, které mi pomohly vypracovat tuto diplomovou práci.

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 PODNIKÁNÍ.....	12
1.1 PODNIK	13
1.1.1 Právní formy podnikání.....	14
1.2 PODNIKATEL	24
1.3 NÁLEŽITOSTI ZALOŽENÍ PODNIKU – S.R.O.....	25
2 PODNIKATELSKÝ PLÁN	28
2.1 FORMOVÁNÍ, STRUKTURA A OBSAH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	29
2.2 POPIS SPOLEČNOSTI A POSKYTOVANÝCH SLUŽEB	34
2.3 CÍLE PODNIKU	34
2.4 ANALÝZA TRHU.....	35
2.4.1 PEST analýza	35
2.4.2 Porter analýza.....	37
2.4.3 SWOT analýza	42
2.5 ZMAPOVÁNÍ KONKURENCE.....	46
2.6 MARKETINGOVÁ A OBCHODNÍ STRATEGIE.....	48
2.6.1 Marketingový mix	48
2.7 PERSONÁLNÍ ZDROJE	54
2.8 FINANČNÍ PLÁN	54
2.8.1 Finanční rozvaha	60
2.9 ZHODNOCENÍ RIZIKA	62
3 POSKYTOVÁNÍ ZDRAVOTNÍCH SLUŽEB.....	66
3.1 LEGISLATIVNÍ RÁMEC POSKYTOVÁNÍ ZDRAVOTNÍCH SLUŽEB.....	67
3.2 SPECIFIKA POSKYTOVÁNÍ ZDRAVOTNÍCH SLUŽEB.....	70
4 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	73
II PRAKTICKÁ ČÁST	75
5 ANALÝZA PROSTŘEDÍ.....	76
5.1 ANALÝZA PROSTŘEDÍ – PEST ANALÝZA	76
5.1.1 Politické faktory	76
5.1.2 Ekonomické faktory	77
5.1.3 Sociální faktory	77
5.1.4 Technologické faktory	77
5.2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ – PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍCH SIL	77
5.2.1 Konkurenční rivalita.....	78
5.2.2 Potenciální noví konkurenti	79
5.2.3 Substituty.....	80
5.2.4 Dodavatelé.....	80

5.2.5	Odběratelé	80
5.3	STRATEGICKÁ ANALÝZA – SWOT	81
5.3.1	Příležitosti	81
5.3.2	Hrozby	82
5.4	ZHODNOCENÍ ANALÝZ	83
6	PROJEKT ZALOŽENÍ SPOLEČNOSTI POSKYTUJÍCÍ ZDRAVOTNÍ SLUŽBY	85
6.1	NÁVRH ZALOŽENÍ SPOLEČNOSTI POSKYTUJÍCÍ PŘEVOZ PACIENTŮ NEODKLADNÉ PÉČE A SEKUNDÁRNÍCH TRANSPORTŮ	85
6.1.1	Právní forma poskytovatele	85
6.1.2	Poslání, cíle a zásady zařízení	85
6.1.3	Předmět činnosti	86
6.1.4	Cílová skupina	87
6.1.5	Místo poskytování služby	87
6.2	PROVOZNÍ ŘÁD	87
6.2.1	Technické požadavky na vybavení	88
6.3	PERSONÁLNÍ POŽADAVKY	88
6.4	NÁZEV A LOGO ZAŘÍZENÍ	88
6.5	MARKETINGOVÝ PLÁN PROJEKTU	89
6.5.1	Marketingová strategie	89
6.5.2	Marketingový mix	89
6.6	FINANCOVÁNÍ PROJEKTU	90
6.7	ČASOVÝ PLÁN PROJEKTU	90
6.8	FINANČNÍ PLÁN SPOLEČNOSTI	93
6.9	RIZIKA PROJEKTU	102
6.10	SPLNĚNÍ CÍLŮ	103
	ZÁVĚR	105
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	106
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	112
	SEZNAM OBRÁZKŮ	113
	SEZNAM TABULEK	114
	SEZNAM PŘÍLOH	116

ÚVOD

S rostoucím počtem obyvatelstva a stárnoucí populací se zvyšují potřeby na zajištění zdravotní péče. Počet zdravotnických zařízení je však omezený, a navíc mnoho pracovišť zpravidla nabízí různou úroveň a možnosti zdravotní péče, ať už z důvodů specialistů pracujících v těchto zařízeních, speciálního zdravotnického vybavení nebo jen prostých kapacit k ošetření pacientů. Zároveň existují přirozené limity počtu ošetřených pacientů a provedených výkonů na daných zdravotnických pracovištích. Větší a specializovaná pracoviště jsou dislokována do větších aglomerací, a proto i přístup do těchto zařízení může být pro různé pacienty/klienty náročnější. Z toho důvodu je třeba zajistit vhodnou distribuci zdravotní péče všem potřebným. Tato diplomová práce je koncipována za účelem možné minimalizace problému s distribucí zdravotní péče. Nabízí řešení tohoto problému ve formě založení společnosti, která zprostředkovává výraznější dostupnost zdravotní péče pro každého.

Jednou z velmi důležitých částí distribuce zdravotní péče je doprava klientů za službami poskytujícími tuto specializovanou péči, samozřejmě však také doprava klientů z místa poskytování péče do jejich domovů. Nejčastější faktor, který vytváří překážku pro klienty a jejich samotný transport je zdravotní omezení, kvůli kterému potřebují tuto specializovanou péči. Transport nemusí být pouze z místa bydliště, ale může být také ze zdravotnického zařízení do jiného zdravotnického zařízení. Tyto transporty si většinou pacienti dokáží zajistit sami. Existují však situace, kdy jim to zdravotní stav, či jiné omezení, neumožňuje. Možností jsou poté transporty poskytované zdravotní záchrannou službou nebo v rámci dopravních kapacit jednotlivých zdravotnických zařízení. Tyto možnosti jsou však omezené a vzhledem k velké vytiženosti vlastních zdravotnických transportních prostředků jednotlivých zařízení, nemusí být časově optimální pro všechny klienty. S rostoucím počtem pacientů a provedených úkonů a ošetření bude tento problém narůstat a bude apelovat na vznik dalších soukromých subjektů poskytujících transport pacientům.

Cílem této diplomové práce je na základě odborné literatury zpracovat základní teoretická východiska pro vytvoření podnikatelského plánu společnosti zabývající se poskytováním zdravotních služeb. V praktické části je poté cílem sepsat komplexní analýzu situace pro založení společnosti poskytující převoz pacientů neodkladné péče a sekundárních transportů a na základě analýzy pak vytvořit podnikatelský plán pro zřízení této společnosti.

Teoretická část práce zahrnuje úvod do právní problematiky vzniku obchodních společností a vymezuje je z pohledu občanského a obchodního práva. Zabývá se teoretickými možnostmi zkoumání vnitřního a vnějšího prostředí firmy s využitím běžných analýz, včetně finanční analýzy. Před samotnou praktickou částí je zpracován rámcový obsah a návrh na vytvoření podnikatelského plánu. Ke zpracování teoretické části byla využívána odborná literatura, právní normy České republiky a odborné články zabývající se dílčí problematikou.

Podnikatelský záměr zpracovaný v praktické části diplomové práce vychází ze skutečné situace a cíle vytvořit plnohodnotnou společnost, která svými službami bude schopna pokrýt svůj trh. Vychází z premisy dané lokality i finančního výchozího bodu včetně možností, které může zakladatel, budoucí jednatel a majitel pro uskutečnění použít. Nejedná se však o obecný návod, který by bylo možné použít na jiný typ společnosti jako manuál. Práce se obsahově zajímá o problematiku definování a nalezení vhodné právní formy pro podnikání ve vymezeném odvětví. Řeší možná rizika a stanovuje k nim protiopatření za využití vstupních zdrojů. Hledá optimální finanční řešení ke splnění cílů vytyčené podnikatelským záměrem za využití poznatků v teoretické části.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKÁNÍ

Termín podnikání je využit v této práci jako zastřešující pojem pro výdělečnou činnost, ať už bude fyzickou osobou vykonávána prostřednictvím živnostenského podnikání anebo prostřednictvím obchodní korporace, či podnikání mimo živnostenský zákon (výkon svobodného povolání lékaře).

Podnikání, resp. pojem podnikatel, je příslušným zákonem (zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník) definováno v jeho § 420 následovně: *„Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“* Samotné podnikání je možno odvozeně chápat jako *„soustavnou činnost provozovanou samostatně, vlastním jménem, na vlastní zodpovědnost za účelem dosažení zisku“*. (Kopecký, 2018, s. 3).

Aby tedy určitá činnost byla podnikáním, musí vykazovat několik znaků. Předně musí být vykonávána podnikatelem, a to na jeho vlastní účet a odpovědnost. Dalším znakem je směřování podnikatelské činnosti k výdělečnosti. Podnikáním by tato činnost nemohla být, pokud by nebyla už pojmově vykonávána s cílem ekonomické prospěšnosti. Jestliže však činnost není v důsledku obchodního neúspěchu zisková, nevylučuje to její definici jako podnikání. Činnost dále musí naplňovat prvek soustavnosti či dlouhodobosti. *„Soustavnost výkonu podnikatelské činnosti neznamená, že výdělečná činnost musí být ze strany podnikatele vykonávána nepřetržitě nebo trvale (srov. např. rozhodnutí NS ze dne 22. 4. 2008, sp. zn. 22 Cdo 679/2007). I nepravidelnost může založit u určité osoby její postavení podnikatele.“* (Lasak, §422, 2014). Činnost vykonávána se záměrem vykonávat ji jednorázově či pouze krátkodobě, nemůže být za podnikání označena. Z pojmu *„živnostenským nebo obdobným způsobem“* vyplývá, že za podnikatele je nutno považovat nejen osobu, která je příslušnými zákony oprávněna tuto činnost vykonávat, ale i osobu, která podniká tzv. „načerno“, tj. bez příslušného živnostenského oprávnění, bez příslušné koncese, pokud jde o živnost koncesovanou apod. Tato podmínka nabývá praktického významu např. v oblasti ochrany spotřebitele, který je tak jako slabší strana chráněn i proti podnikateli, jež není k podnikání oprávněn. (Synek, 2011, s. 20)

Rozmach soukromého podnikání a zakládání obchodních společností byl nejzřetelnější po událostech roku 1989. Soukromé podnikání bylo za vlády komunistického režimu považováno za nežádoucí, ba přímo za škodlivé. (Synek, 2011, s. 21) Události roku 1989 tak

umožnily přechod k tržnímu hospodářství, privatizaci společností v celospolečenském vlastnictví a jejich přechod do soukromých rukou a celkově k uvolnění atmosféry a možnosti občanů realizovat své podnikatelské záměry. Tomu byla postupně přizpůsobována i legislativa. Celospolečenská změna po roce 1989 tak zásadně změnila podmínky pro podnikání.

Jak již bylo uvedeno, byl legislativně definován pojem podnikatel, jehož pojmové znaky byly již výše specifikovány. Podmínky tržního hospodářství v dnešní době umožňují podnikateli samostatně rozhodovat zejména o tom: (Srpová, 2012, s. 14)

- jaké statky bude na trhu poskytovat,
- jakým způsobem a kde bude vytvářet své produkty nebo provozovat své služby,
- s kým bude spolupracovat,
- jakým způsobem bude provoz financován,
- jaká bude právní forma podnikání,
- jakým způsobem se budou tvořit ceny,
- jakého zisku se má dosahovat.

K obecným rysům všech pojetí podnikání patří (Srpová, 2012, s. 14)

- - cílevědomá činnost,
- - iniciativní, kreativní přístupy,
- - organizování a řízení transformačních procesů,
- - praktické přínosy, užitek, přidaná hodnota,
- - převzetí a zakalkulování rizika neúspěchu,
- - opakování, cyklický proces.

1.1 Podnik

Termínem podnik je v této práci označován zastřešující pojem pro samotnou formu, jak bude podnikání vykonáváno.

Zákon vnímá pojem podnik mnohem konkrétněji. Definici podniku, resp. nově obchodního závodu a podnikatele, najdeme v občanském zákoníku (zákon č. 89/2012 Sb. § 420-§422) a v živnostenském zákoně (zákon č. 455/1991Sb.). V pojetí zákonných norem je podnik tedy vnímán jako subjekt všech právních vztahů a definuje ho jeho soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání. „*Podnik vlastní majetek, věci, práva a má další majetkové*

hodnoty, které patří podnikateli a jsou určeny k provozování podniku, či mají vzhledem ke své povaze tomuto účelu sloužit.“ (Synek, 2011, s. 20).

Podnik lze z jiného hlediska, také definovat jako místo, kde dochází k přeměně vstupů na výstupy. (Srpková, 2010, s. 35) Další definice říká, že podnik je „základní jednotka, v níž je realizována výroba nebo jsou poskytovány služby“. (Synek 2011, s. 20) Z výše uvedeného výčtu je patrné, že na tento pojem můžeme nahlížet z různých úhlů.

Je nutno dodat, že pojem firma (obchodní firma) znamená pouze název, pod kterým je subjekt zapsán ve veřejném rejstříku¹ a vykonává svoji činnost. Pro vytvoření a zápis firmy existují zákonná pravidla, zejména musí být firma jedinečná a jednoznačně odlišitelná od jiných.

Živnost podle živnostenského zákona „Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“ (§ 2 zákona č. 455/1991)

Zákon definuje všeobecné podmínky provozování živností takto: „Všeobecnými podmínkami provozování živnosti fyzickými osobami, pokud tento zákon nestanoví jinak, jsou plná svéprávnost, kterou lze nahradit přivolením soudu k souhlasu zákonného zástupce nezletilého k samostatnému provozování podnikatelské činnosti, a bezúhonnost.“ (§ 6 zákona č. 455/1991)

1.1.1 Právní formy podnikání

Výběr správné formy podnikání je klíčový. Je vhodné při výběru formy podnikání záměry konzultovat s odborně vzdělanou osobou (advokát či jiný konzultant) nebo osobu jinak znalou podmínek (např. jiný podnikatel). Nevhodně zvolená forma podnikání může nejen přinést značné finanční ztráty, či jiné komplikace, ale i zmařit samotný podnikatelský cíl (Sinek, 2011, s. 201). Právní forma je základním kamenem, ze které se odvíjí veškeré další postupy podnikatele, a to zejména s ohledem na rizika a odpovědnost samotného podnikatele – fyzické osoby.

¹ Obchodní rejstřík je veřejný seznam, do kterého se zapisují zákonem stanovené údaje o podnikatelích. Tento obchodní rejstřík je veden v el. verzi a vede jej rejstříkový soud – www.justice.cz.

Pokud je rozhodnuto podnikat formou obchodní korporace, je nutno zvolit i právní formu této obchodní korporace. Tyto se od sebe svými „vlastnostmi“ velmi liší. Tyto vlastnosti nám udávají možnosti rozdělení moci ve společnosti, její hierarchii, podíl na zisku, či ztrátě, odpovědnost apod. Pro srovnání je níže uvedeno srovnání podnikající fyzické osoby, společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti.

Před začátkem podnikatelské činnosti je tedy třeba rozhodnout, jakou formu pro své podnikání zvolit. Jedinec může podnikat jako fyzická osoba podnikající nebo prostřednictvím obchodní korporace, tedy právnické osoby se samostatnou právní subjektivitou. Při výběru vhodné formy pro výkon podnikatelské činnosti jejímž předmětem je poskytování zdravotnických služeb je potřeba dbát na správné rozhodnutí a zvážit všechna pro a proti, přičemž (jak bude vysvětleno níže) autorovi se jeví jako vhodné podnikat prostřednictvím obchodní korporace, a to nejlépe společnosti s ručením omezeným, především z hlediska omezené odpovědnosti fyzické osoby (jednatele) za dluhy této společnosti s ručením omezeným. Nabízí se však možnost založení i akciové společnosti, veřejné obchodní společnosti, *societas europea* apod. (Kopecký, 2018, s. 4)

Pro přehled uvádí Synek (2011, s. 21) dle příslušných zákonů tyto možné formy podnikání.

1. fyzická osoba podnikající
2. obchodní společnosti, jako:
 - a. veřejná obchodní společnost,
 - b. komanditní společnost,
 - c. společnost s ručením omezeným,
 - d. akciová společnost,
3. družstva
4. evropské hospodářské zájmové sdružení
5. evropská společnost
6. evropská družstevní společnost
7. ostatní

Problematika obchodních společností je upravena zejména zákonem č. 90/2012 Sb., zákonem o obchodních korporacích. Mezi další předpisy patří např. zákon o přeměnách obchodních společností a družstev – zákon č. 125/2008 Sb.

Další právnické osoby jako státní podnik, ústav, nadace, zapsaný spolek, aj. nejsou pro podnikání vhodné, protože jsou založeny především z důvodu sjednocení osob se stejnými zájmy, případně jsou založeny pro konkrétní účel a nemají mít znak výdělečnosti anebo u státního podniku už z pojmového hlediska nelze o výkonu podnikatelské činnosti fyzické osoby vůbec uvažovat.

Základní kritéria výběru právní formy, které by měly být zváženy jsou (Peprla, 2007, s.12):

- způsob a rozsah ručení,
- oprávnění k řízení, tj. zastupování podniku navenek, počet zakladatelů,
- nároky na počáteční kapitál,
- administrativní náročnost a výdaje spojené se založením podniku,
- účast na zisku (ztrátě),
- finanční možnosti, zvláště přístup k cizím zdrojům,
- daňové zatížení,
- zveřejňovací povinnost.

Při rozhodnutí začít podnikat v oblasti zdravotnictví je třeba vzít v úvahu také etické a morální zásady a aspekty, které s sebou práce s pacienty přináší. Před začátkem je třeba mít tyto otázky vůči sobě a všem případným společníkům vyřešené. Avšak toto je spíše otázka morální odpovědnosti a lidské osobnosti. Dalším bodem je zohlednění důvodu poskytování služeb. Vnitřní motivace je důležitým prvkem pro vytrvání při budování jakéhokoliv podniku. O to silnější musí být v případě budování společnosti, která se zabývá poskytováním služby dopravy pacientů. *„Budování značky podniku vyžaduje péči a vytrvalost.“* (Sinek, 2018, s. 131)

Fyzická osoba (osoba samostatně výdělečně činná)

Jedná se o velmi rozšířený způsob podnikání jako fyzická osoba, která své příjmy čerpá z podnikání, či jiné samostatně výdělečné činnosti (živnostník, samostatný zemědělec, umělec, soudní znalec, lékař). Její založení je poměrně snadné. Fyzické osoby mohou podnikat na základě živnostenského oprávnění. Živnost je provozovaná samostatně, pod vlastním jménem a na vlastní odpovědnost – tedy, že fyzická osoba však ručí za své závazky celým svým majetkem. (Konečná, 2015)

Důchodové a nemocenské pojištění (Sociální pojištění u OSVČ)

Vyměřovací základ pro OSVČ tvoří 50 % příjmů z podnikání a jiné výdělečné činnosti s odečtenými výdaji na dosažení těchto příjmů. Důchodové pojištění tvoří 29,2 % z vyměřovacího základu určeného vyhláškou MPSV (28 % je na důchodové pojištění a 1,2 % na státní politiku zaměstnanosti). Pro hlavní výdělečnou činnost tvoří minimum na vyměřený měsíční základ 25 % (pro vedlejší činnost je to 10 %) z průměrné měsíční mzdy pro daný rok. Pro rok 2020 je průměrná měsíční mzda 34 835 Kč. Tedy minimální vyměřovací základ je 8 709 Kč, pro vedlejší činnost je tedy 10 % 3 484 Kč. (ČSSZ, 2020)

Tabulka 1 Velikost pojistného pro OSVČ na rok 2020

Pojistné u OSVČ	Pro hlavní činnost	Pro vedlejší činnost
Měsíční vyměřovací základ	8 709 Kč 139 340 Kč	3 484 Kč
Měsíční záloha pojistného na důchodové pojištění (29,2 % vyměřovacího základu)	2 544 Kč 40 688 Kč	1018 Kč
Měsíční záloha pojistného na nemocenské pojištění (2,1 % z vyměřovacího základu)	126 Kč	-

Mimo minimální vyměřovací základ je také počítán maximální vyměřovaný základ, který je pro rok 2020 stanoven na 1 672 080 pro hlavní činnost. Ten je vypočítán jako 48násobek průměrné měsíční mzdy v daném roce.

Minimální roční základ se zjišťuje pomocí násobku minimálního vyměřovacího základu a počtu měsíců vykonávané samostatné výdělečné činnosti. Nezapočítávají se však měsíce, kdy OSVČ: (Finance, 2019)

- nevykonávala samostatnou výdělečnou činnost ani jeden den v daném měsíci,
- pobírala po celý měsíc nemocenské z nemocenského pojištění,
- je státním pojištěncem,
- má těžké tělesné, smyslové nebo mentální postižení,
- dosáhla věku potřebného pro nárok na starobní důchod, ale nesplňuje další podmínky pro jeho přiznání,
- celodenně, osobně a řádně pečovala alespoň o jedno dítě do 7 let věku nebo nejméně o dvě děti do 15 let věku.

- je současně zaměstnancem a odvádí pojistné z tohoto zaměstnání alespoň z minimálního vyměřovacího základu stanoveného pro zaměstnance. (Finance, 2019)

Výše pojistného na zdravotní pojištění je ve výši 13,5 % z vyměřovacího základu. Vyměřovací základ se vypočítá stejně jako pro sociální pojištění. Maximální vyměřovací základ je zde 72násobek průměrné mzdy. (CSSZ, 2020)

Dále OSVČ hradí daň z příjmu fyzických osob, která je stanovena na 15% příjmů očištěných o výdaje, které se musely vynaložit k jejich získání. Lze uplatnit paušální výdaje procentem z příjmu (nejedná se o paušální daň, což je dohoda s finančním úřadem o jednorázové úhradě předpokládané daně). Je vázán na určité podnikatelské činnosti a do určitého limitu. Nejvyšší možný odpočet výdajů je u řemeslných živností, zemědělské výroby, lesního a vodního hospodářství vykonávaných jako samostatná činnost. Navíc také z ostatních příjmů ze zemědělské výroby je to 80% a nejvýše u 1 600 000Kč za rok. (Konečná, 2015)

U živností volných, vázaných a koncesovaných je to 60% a nejvýše 1 200 000Kč za rok. (Konečná, 2015)

Příjmy pocházející ze samostatné činnosti, na které nemá osoba živnosti (např. z jiného podnikání, podle zvláštních předpisů, z užití či poskytnutí práv z průmyslového či jiného duševního vlastnictví, autorských práv včetně práv příbuzných právu autorskému, a to včetně příjmů z vydávání, rozmnožování a rozšiřování literárních a jiných děl vlastním nákladem, z jiné samostatné výdělečné činnosti. Zde lze odečíst z příjmu 40 % a to nejvýše do částky 800 000Kč za rok. (Konečná, 2015)

Nájemné, tedy příjmy z pronájmu a nájmu majetku zařazeného v obchodním majetku, je možné uplatnit 30% do částky nejvýše 600 000 Kč.

Pokud z podnikání plyne více druhů příjmů, evidujeme je každý zvlášť podle příslušné kategorie. Nelze kombinovat pro jedny příjmy paušál a jiné evidovat podle skutečnosti. (Česko, 1992)

V případě ojedinělých situací, požadavků na slevu za pojištění a dalších nám pomohou erudované osoby jako jsou daňoví poradci, či účetní, na mnohé se také specializují různé společnosti, které jsou schopny živnostníkům v začátcích pomoci. (Konečná, 2015)

Své účetnictví může fyzická osoba vést také ve formě daňové evidence (dříve jednoduché účetnictví). Daňovou evidenci nevede, pokud uplatňuje výše zmíněné paušální výdaje. (Konečná, 2015)

Společnost s ručením omezeným

Jde o jednu z právních forem obchodní korporace. Minimální vklad společníka činí 1 Kč (§ 142 zákona č. 90/2012). Společnost ručí za své závazky celým svým majetkem, avšak společníci ručí společně a nerozdílně do výšky nesplaceného základního kapitálu zapsaného v obchodním rejstříku (v době, kdy byli vyzváni k plnění). Jednatelé mají povinnost jednat s péčí řádného hospodáře a s uvážením všech jim známých a dostupných informací. (§ 12 zákona č. 90/2012))

Orgány společnosti

Valná hromada, jde o nevyšší orgán společnosti. Členové valné hromady jsou všichni společníci (tedy majitelé, vlastníci). Valnou hromadu svolává jednatel společnosti nejméně jednou ročně. (§181 zákona č. 90/2012) Rozhoduje například o změně společenské smlouvy, může změnit výši základního kapitálu nebo připuštění nepeněžitého vkladu, volí a odvolává jednatele a dozorčí radu (pokud je zřízena), valná hromada schvaluje rozdělení zisku, účetní závěrku atp. V jednočlenné společnosti (což je také situace v podnikatelském záměru v praktické části) vykonává působnost valné hromady její společník. (§ 15 zákona č. 90/2012)

Jednatelé, (statutárním orgánem) společnosti je jeden, či více jednatelů. Jednateli náleží řízení obchodní společnosti. (§ 194-195 zákona č. 90/2012) Jednatelé jsou ze zákona uvedeni v obchodním rejstříku. (§ 11 zákona č. 90/2012) Požadavky na jednatele jsou dány ustanovením §152 odst. 2 OZ a § 46 odst. 1 zákona č. 90/2012) v platném znění.

Dozorčí rada je nepovinný orgán, který může společnost mít. Jeho úkolem je dohlížet na činnost jednatelů, kontroluje účetní dokumentaci. Pokud je zřízen, jednou ročně předkládá zprávu o své činnosti valné hromadě, pokud stanovy neupravují jinak.

Akciová společnost

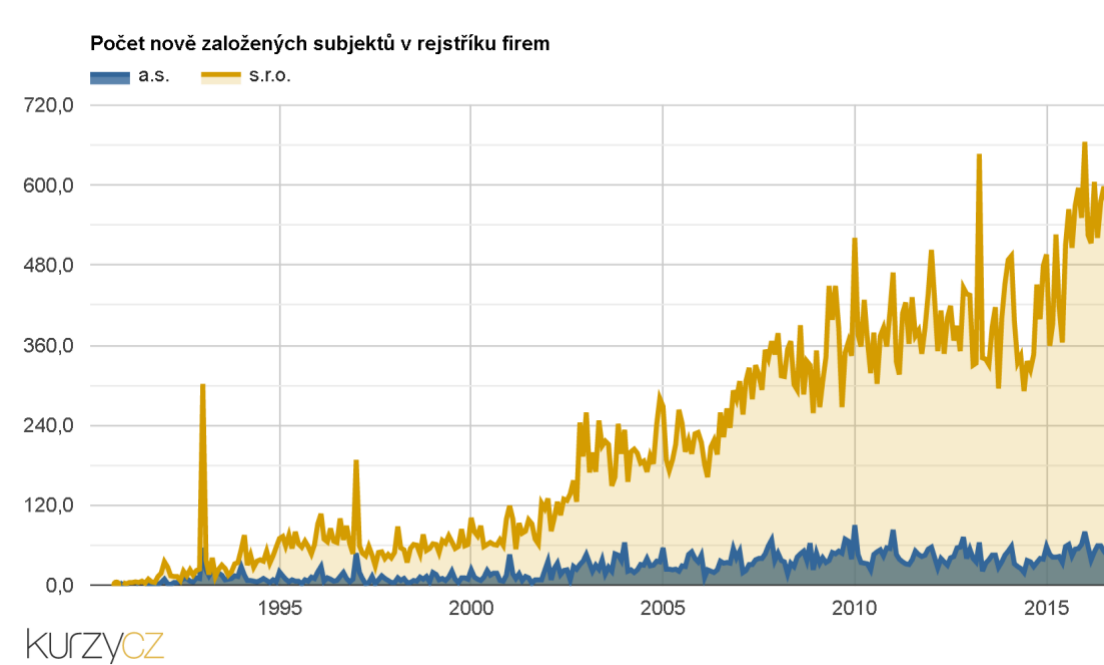
Akciová společnost je jednou z typů obchodní společnosti. Její kapitál je rozdělen mezi daný počet akcií o dané hodnotě. Jde o tzv. kapitálovou společnost. Z držení akcií vyplývají práva a povinnosti akcionáře. Akciová společnost ručí za své závazky celým svým majetkem. Akcionář neručí za závazky akciové společnosti. (Akciová společnost, ManagementMania 2017)

Jednou z velkých výhod akciové společnosti je možnost shromažďovat kapitál různých vlastníků a poté prostřednictvím tohoto kapitálu uskutečnit podnikatelský plán. Majitelé

akciových společností se mění prodejem a nákupem akcií. Vznik tohoto druhu společnosti je datován k 17. století, jako druh vlastnictví velkých obchodních a průmyslových podniků. (Akciová společnost, ManagementMania 2017)

Za akciovou společnost může podle zákona č. 90/2012 Sb. o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) jednat (být statutárním orgánem) představenstvo, pokud jde o dualistický systém, nebo statutární ředitel, pokud jde o monistický systém. Daňově je zatížená obdobně, jako společnost s ručením omezeným.

V obr. 1 je znázorněn podíl nově vzniklých společností (SRO a AS) v České republice. Tento graf vypovídá o zastoupení a růstu počtu samotných společností s ručením omezeným, v tabulce 2 jsou pak uvedeny absolutní hodnoty počtů OSVČ a vybraných PO. (ČSÚ, 2019)



Obrázek 1 Počty založených SRO a PO za vybrané období (Kurzy, 2020)

Tabulka 2 Celkové zastoupení vybraných forem PO a FO v prosinci 2019 (dle ČSÚ, 2019, dostupné na: <http://registry.czso.cz/irsw/>)

Statická právní forma	Absolutní počet (prosinec 2019)
Fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona	1 938 418
Fyzická osoba podnikající dle jiných zákonů než živnostenského zákona a zákona o zemědělství	86 075
Společnost s ručením omezeným	480 070

Akciová společnost	26 583
--------------------	--------

U společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti rozdělujeme okamžik založení a vzniku. K založení společnosti dojde v okamžiku, kdy se společníci shodnou na obsahu společenské smlouvy (u jednoho zakladatele, zakladatelské listiny) a okamžik vzniku se spojuje se zápisem do obchodního rejstříku. U obou platí, že do podání návrhu musí být splaceno minimálně 30 % peněžitého vkladu, u akciové společnosti nemůže být jiný než peněžitý vklad. (Česko, ZOK)

Tabulka níže slouží pouze jako orientační přehled časové a finanční náročnosti při zakládání a vedení jednotlivých variant (FO vs PO v podobě s.r.o.). (Kopecký, 2018, s. 4)

Akciová společnost není v tabulce zahrnuta z důvodu vysokého počátečního kapitálu.

Tabulka 3 Základní přehled náročnosti založení společnosti s ručením omezeným
(Kopecký, 2018, s. 3)

Společnost s ručením omezeným – základní přehled		
Co?	Kdo? Jak?	Kolik? Do kdy?
Založení s.r.o.	Zakladatel – společenská smlouva ve formě notářského zápisu	Poplatek notáři – výše dle notářského tarifu (obvykle do 7 000 Kč, záleží na výši základního kapitálu)
Zápis do obchodního rejstříku	Zakladatel – podává návrh na zápis	Zápis provedený notářem – 2 700 Kč Soudní poplatek – 6 000 Kč - v případě, že zápis neprovede notář.
Vložení základního kapitálu	Minimum 1 Kč na společníka	Založení zvláštního bankovního účtu – poplatky dle podmínek banky
Počet společníků, výše vkladů	Bez omezení	Při založení, minimální výše vkladu je 1 Kč a může být pro jednotlivé společníky stanovena rozdílně
Předmět podnikání	Živnostenské oprávnění (případně určení odpovědného zástupce za provoz živnosti)	1 000 Kč za žádost při vstupu do podnikání, 500 Kč za každou další žádost (po založení společnosti a před jejím zápisem do OR)
Orgány společnosti	Zakladatel, jednatel, valná hromada	

Registrace ČSSZ, zdravotní pojišťovna	Jednatel	Bez poplatku – lze použít jednotný formulář pro ohlášení živnosti a registraci do 8 dnů po vzniku hlásit změny do 15 dnů
Registrace u místně příslušného finančního úřadu	Jednatel – na webových stránkách povinnost zveřejňovat údaje ze zákona	Není lhůta
Zrušení s likvidací	Valná hromada, likvidátor	Dle právních norem
Výmaz z obchodního rejstříku	Likvidátor	Soudní poplatek – 2 000 Kč za zapsání likvidátora a dalších změn, výmaz je bez poplatků
Archivace dokumentace	Likvidátor, společníci	Bez poplatku, resp. náklady spojené s existencí archivu, po dobu skartačních lhůt
Datové schránky	Zřízena automaticky po zápisu do obchodního rejstříku	Bez poplatku

Tabulka 4 Základní přehled náročnosti založení OSVČ (Kopecký, 2018, s. 4)

Podnikající fyzická osoba – Základní přehled		
Co?	Kolik?	Kdy?
Ohlášení živnosti	Ohlášení živnosti nebo koncese 1 000 Kč, 500 Kč za další podání.	Před zahájením podnikání Lze použít jednotný registrační formulář pro živnostenský úřad, ČSSZ, zdravotní pojišťovnu, finanční úřad (není-li nutné podat elektronicky – což je nutné vždy v případech, když již vlastníte datovou schránku)
Registrace ČSSZ, zdravotní pojišťovna	Bez poplatku	Do 8 dnů od vydání oprávnění k podnikání (živnostenského listu, licence)

Registrace na příslušném finančním úřadě	Bez poplatku	Do 30 dnů od vydání oprávnění k podnikání (živnostenského listu, licence)
Ukončení živnosti	Bez poplatku	Odhlášení do 8 resp. 30 dnů od ukončení
Archivace dokumentace	Bez poplatku	Po dobu skartačních lhůt

Tabulka 5 Akciová společnost – základní přehled (vlastní zpracování)

Akciová společnost – základní přehled		
Co?	Kdo? Jak?	Kolik? Do kdy?
Založení s.r.o.	Zakladatel – společenská smlouva ve formě notářského zápisu	Poplatek notáři – výše dle notářského tarifu (obvykle do 7 000 Kč, záleží na výši základního kapitálu)
Zápis do obchodního rejstříku	Zakladatel – podává návrh na zápis	Zápis provedený notářem – 2 700 Kč Soudní poplatek – 6 000 Kč – v případě, že zápis neprovede notář.
Vložení základního kapitálu	Minimálně 2 000 000 Kč/ 80 000 EUR	Založení zvláštního bankovního účtu – před založením musí být splaceno 30% jmenovité hodnoty akcií
Počet společníků, výše vkladů	Bez omezení	Při založení, minimální výše vkladu je 2 000 000 Kč a může být pro jednotlivé společníky stanovena rozdílně
Předmět podnikání	Živnostenské oprávnění (případně určení odpovědného zástupce za provoz živnosti)	1 000 Kč za žádost při vstupu do podnikání, 500 Kč za každou další žádost (po založení společnosti a před jejím zápisem do OR)
Orgány společnosti	Představenstvo, dozorčí rada/ statutární ředitel a správní rada	
Registrace ČSSZ ³ , zdravotní pojišťovna	Jednatel	Bez poplatku – lze použít jednotný formulář pro ohlášení živnosti a registraci do 8 dnů po vzniku hlásit změny do 15 dnů

³ Česká správa sociálního zabezpečení – dostupné na www.cssz.cz

Registrace u místně příslušného finančního úřadu	Jednatel – na webových stránkách povinnost zveřejňovat údaje ze zákona	Není lhůta
Zrušení s likvidací	Valná hromada, likvidátor	Dle právních norem
Výmaz z obchodního rejstříku	Likvidátor	Soudní poplatek – 2 000 Kč za zapsání likvidátora a dalších změn. Výmaz je bez poplatků
Archivace dokumentace	Likvidátor, společníci	Bez poplatku, resp. náklady spojené s existencí archivu, po dobu skartačních lhůt
Datové schránky	Zřízena automaticky po zápisu do obchodního rejstříku	Bez poplatku

Specifikace u společností poskytující zdravotní péči

Jak již bylo zmíněno výše, poskytování zdravotních služeb je upraveno především zákonem č. 372/2011 Sb., zákon o zdravotních službách a 374/2011 Sb., zákon o záchranné službě. Dále je nutné brát na zřetel další zákonné a podzákonné předpisy týkající se problematiky.

V rámci této diplomové práce je však nejdůležitějším zdrojovým zákonem zákon č. 372/2011 Sb. zákon o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách).

1.2 Podnikatel

„Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“ (§ 420, zákona 89/2012 Sb. – Občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů)

Podnikatelem je fyzická, nebo právnická osoba, která:

- je zapsaná do obchodního rejstříku (viz kapitola 1.1 Podnik),
- podniká na základě živnostenského oprávnění,
- podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,

- je fyzickou osobou, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu. (Synek, 2011, s. 21)

„Pro účely ochrany spotřebitele a pro účely § 1963 se za podnikatele považuje také každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností či při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele.“⁴

„Podnikatel, který nemá obchodní firmu, právně jedná při svém podnikání pod vlastním jménem; připojí-li k němu dodatky charakterizující blíže jeho osobu nebo obchodní závod, nesmí být klamavé.“⁵

Zákony a vyhlášky jen vytváří určité možnosti pro podnikatele a vytváření společností. Založení podniku je spojeno s mnoha dalšími aktivitami. Tyto aktivity přímo se založením společnosti souvisí a jejich pečlivá příprava a realizace je předpoklad dlouhodobé prosperity a udržitelného úspěchu. (Synek, 2011, s. 24)

1.3 Náležitosti založení podniku – s.r.o.

Pro založení podniku ve formě s.r.o. je třeba zakladatelské listiny (pokud se jedná o jednoho zakladatele), nebo společenské smlouvy (pokud se jedná o minimálně dva společníky, kteří zakládají obchodní korporaci). Společenská smlouva je upravena v zákoně č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích⁶.

Společenská smlouva obsahuje (§146 odst. 1 a 2, zákon č. 90/2012):

- firmu společnosti,*
- předmět podnikání nebo činnosti společnosti,*
- určení společníků uvedením jména a bydliště nebo sídla,*
- určení druhů podílů každého společníka a práv a povinností s nimi spojených, dovoluje-li společenská smlouva vznik různých druhů podílů,*
- výši vkladu nebo vkladů připadajících na podíl nebo podíly,*
- výši základního kapitálu,*

⁴ 2, zákona č. 455/1991 Sb. – Zákon o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů

⁵ § 422, zákona 89/2012 Sb. – Občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů

⁶ V minulosti byla společenská smlouva upravena v zákoně č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku

- g. počet jednatelů a způsob jejich jednání za společnost.*
- h. vkladovou povinnost zakladatelů, včetně lhůty pro její splnění,*
- i. údaj o tom, koho zakladatelé určují jednatelem nebo jednatelem, popřípadě členy jiných orgánů společnosti, kteří mají být podle tohoto zákona voleni valnou hromadou,*
- j. určení správce vkladů a u nepeněžitého vkladu jeho popis, jeho ocenění, částku, kterou se započítává na emisní kurs, a určení osoby znalce, který provede ocenění nepeněžitého vkladu.*

(3) Údaje podle odstavce 2 lze po vzniku společnosti a po splnění vkladové povinnosti ze společenské smlouvy vypustit.

Pokud má jedinec veškeré potřebné dokumenty, lze společnost s ručením omezeným založit za jeden den.

Pro provozování společnost poskytující zdravotní dopravu pacientů je třeba speciální oprávnění k poskytování zdravotních služeb. Toto oprávnění uděluje příslušný krajský úřad. (Česko, 372/2011, §16) Právnícká osoba přiloží k žádosti také:

- doklad o tom, že právnícká osoba byla zřízena nebo založena, pokud se nezapisuje do obchodního nebo obdobného rejstříku nebo pokud zápis ještě nebyl proveden; je-li žadatelem právnícká osoba se sídlem mimo území České republiky, předloží se výpis z obchodního nebo obdobného rejstříku vedeného ve státě sídla a doklad o tom, že právnícká osoba, popřípadě závod nebo organizační složka závodu právnícké osoby na území České republiky, byly zapsány do obchodního rejstříku, pokud zápis již byl proveden; doklad o zápisu do obchodního nebo obdobného rejstříku nebo výpis z těchto rejstříků nesmí být starší 3 měsíců; doklady uvedené v tomto bodě se k žádosti nepřikládají, jde-li o právníckou osobu zřízenou na území České republiky zákonem nebo bude-li poskytování zdravotních služeb zajišťováno organizační složkou státu nebo územního samosprávného celku,*
- doklad o bezúhonnosti osob, které jsou statutárním orgánem žadatele nebo jeho členy,*
- doklad o bezúhonnosti vedoucího organizační složky státu nebo organizační složky územního samosprávného celku, bude-li poskytování zdravotních služeb zajišťováno touto organizační složkou,*
- doklady uvedené v písmenu a) bodech 3 až 10,*

- *v případě poskytování zdravotnické záchranné služby doklad o tom, že žadatel byl zřízen krajem jako příspěvková organizace podle zákona o zdravotnické záchranné službě a doklad, z něhož vyplývá oprávnění žadatele využívat linku národního čísla tísňového volání 155,*
- *prohlášení, že u žadatele netrvá žádná z překážek pro udělení oprávnění uvedených v § 17 písm. b) a c) a písemný souhlas předběžného insolvenčního správce nebo insolvenčního správce v případě, kdy nevydání tohoto souhlasu by bylo překážkou pro udělení oprávnění uvedenou v § 17 písm. d) nebo e). (Česko, 372/2011, § 18 písm. c).*

Zakladatelská listina, společenská smlouva je právní dokument a je nutné jej zapsat ve formě notářského zápisu. Pro samotný zápis je potřeba uvést název společnosti (podmínky viz výše), sídlo společnosti (konkrétní adresa, souhlas vlastníka nemovitosti, podpis vlastníka musí být úředně ověřen), předmět podnikání, výše vkladu do základního kapitálu společnosti. Dále záleží na formě živnosti, která se dokládá notáři. Notář je oprávněn provádět zápis do obchodního rejstříku. (Ryšánek, 2020)

Jednou z možností je také založení společnosti s ručením omezeným přes společnosti se tímto zabývající, mnohdy je však toto založení finančně nákladnější a trvá delší dobu, nežli přímé založení přes certifikovaného notáře. (Ryšánek, 2020)

2 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Podnikatelský plán, nebo někdy také označován jako podnikatelský záměr, je písemný dokument, který je většinou zpracovaný podnikatelem, nebo budoucím podnikatelem s cílem seznámit dotčené osoby o svých záměrech. Ve větších korporacích může být vytvářen vedením, či managementem podniku. Můžeme jej přirovnat k plánování trasy na mapě, která nám zodpovídá otázky na to, kde jsme, kam se chceme dostat, a jak se tam dostaneme. (Synek, 2011, s. 289)

Interně může také sloužit jako nástroj plánování, rozhodování a pro seznámení zaměstnanců s cíli a plány společnosti. Podnikatelský plán se nemusí vypracovávat jen na začátku. Jedná se sice o strategický dokument, ale na základě změn (ať už vnějších nebo vnitřních) je vhodné tento dokument aktualizovat tak, aby stále vypovídal o úkolech, které si firma vytyčila. (Podnikatelský plán, 2011)

Podnikatelský plán dokáže již na začátku říci, je-li náš záměr uskutečnitelný. Zda stojí na pevných základech a jsme připraveni na veškeré překážky, které začátek podnikání může přinést. Dále bývá často zpracováván při expanzi nebo změnách v rámci poskytování služeb/produktů. Pro příklad lze uvést rozvoj podnikové divize, expanzi na jiné trhy, vytvoření zahraniční pobočky, vytvoření nového produktu, či služby. Mnohdy je při těchto úkonech vytvářen především pro investory (banku, soukromníka, spekulativního investora) tak, aby jim přinesl dostatek informací o daném projektu/inovaci. (Podnikatelský plán, 2011)

V měřítku této diplomové práce je především sestavení podnikatelského záměru na založení společnosti. Struktura a formální stránka podnikatelských plánů jsou velmi podobné, a tak by se i z tohoto plánu dal vytvořit nový, třeba pro investora, ve kterém by se shrnulo, že se investice do tohoto plánu vyplatí.

Cíle správně vytvořeného podnikatelského plánu (Michalská, 2013):

- stručný a srozumitelný – je doporučováno se vyjadřovat jednoduše, nepoužívat mnoho myšlenek v jedné větě,
- provázaný, logický a skutečný – je potřeba, aby myšlenky na sebe navazovaly a byly podloženy faktickými informacemi,
- pravdivé a reálné uvádění údajů,
- popsání a respektování rizik – nalezení a rozpoznání rizik vzbuzuje důvěryhodnost podnikatelského plánu,

- je potřeba dbát také na formální stránku zpracovaného záměru.

2.1 Formování, struktura a obsah podnikatelského plánu

Formální a obsahová stránka podnikatelského plánu je pro potřeby diplomové práce upravena tak, aby splňovala normy pro zpracování diplomové práce na Fakultě ekonomiky a managementu Univerzity Tomáše Bati. Vizuální struktura samotného podnikatelského plánu však může být i kreativní, avšak je důležité to s výzdobou a bohatým formátováním textu nepřehnat, aby podnikatelský plán neztratil na vážnosti. (Podnikatelský plán, 2011)

Titulní strana

Titulní stránka obsahuje formální náležitosti dokumentu, jako je:

- název společnosti,
- adresa sídla společnosti,
- jména společníků,
- kontakty na firmu, nebo přímo kontaktní osoby
- IČO společnosti (pokud je již přiděleno).

Při záměru o vytvoření nové společnosti je vhodné uvést budoucí název a sídlo společnosti. Samozřejmostí je zjištění možné podobnosti názvu společnosti s již existující, k tomu může posloužit obchodní rejstřík zmiňovaný v kapitole 1.1 Podnik, názvem nesmí být společnost zaměnitelná s již existující. Zaměnitelnost je nevhodná ze dvou důvodů. Zaprvé, rejstříkový soud nepovolí společnost zapsat (lze udělit výjimku na základě souhlasu společnosti s podobným názvem) a zadruhé, důvodem je originální brand⁷ společnosti. Není cílem, aby si zákazníci pletly jednu společnost s konkurenční, či se společností v úplně jiném odvětví. (Michalská, 2013, Sinek, 2011)

Shrnutí

Shrnutí by mělo být jasné, stručné a výstižné. Není zde prostor pro všechny myšlenky, ani veškeré důvody, které vedou k realizaci daného projektu. Shrnutí by se mělo podobat. Je důležité vyzdvihnout hlavní myšlenku podnikání, vize, a hlavně proč něco takového musí

⁷ Obchodní značka (angl. brand) jedná se o termín z oblasti obchodu a marketingu a označuje konkrétního výrobce, společnost, tvůrce služeb, organizaci. Není to pouze logo a vizuální prezentace, ale celková vnímaná podstata společnosti a jak pocitově vnímají zákazníci tuto značku (Apple, Microsoft, Sony, IBM, atp.).

vzniknout. Shrnutí je nejdůležitější částí dokumentu, pokud není dostatečně vypovídající a zajímavé, zbytek nikdo nebude číst. Právě zde se může potenciální investor rozhodovat, jestli projekt bude číst celý. (Sinek a kol., 2018)

Shrnutí obsahuje podnikatelský záměr, tedy popis, o jaký produkt/službu se jedná, jakým zákazníkům bude sloužit, a také faktory úspěchu, proč zrovna tato firma uspěje a podnikové cíle (kde bude firma za rok i deset let). (Michalská, 2013, Sinek a kol., 2018, Podnikatelský plán, 2011)

Profesní a osobní údaje o vlastnících firmy

Je nezbytné představit všechny osoby, které za projektem/firmou stojí. Řada bank a investorů posuzuje podnikatelské plány právě podle osob, které jsou zodpovědné za vedení projektu. Není dobré zapomenout uvést též zkušenosti z oboru nebo schopnosti zainteresovaných osob.

Popis podniku

V kapitole 1 již bylo pojednáno o tom, jakou formu pro podnikání zvolit, též byla vybrána obchodní korporace s.r.o.. O samotných náležitostech jejího založení je pojednáno v kapitole 1. Náležitosti založení podniku s.r.o. V této části jsou doplněna další kritéria, která je ohledně „podniku“ nutno zvážit.

Je vhodné se též zamyslet nad sídlem společnosti. Není vždy nutné, aby sídlo bylo stejné s adresou provozovny. V rámci marketingu a dlouhodobého směřování firmy může být adresa zásadní. Nejen pro zákazníky, ale také pro potenciální partnery. Sídlo společnosti může být i virtuální. Je sice výhodné, že se člověk o nic nemusí starat a má například pražskou adresu, ale co když bude chtít partner navštívit sídlo společnosti? Druhou částí, která nepůsobí věrohodně, je dohledání pro věřitele. Adresa společnosti je zapsaná v obchodním rejstříku (viz kapitola 1.1 Podnikání), takže sídlo společnosti lze fyzicky najít, ale pokud se tam nachází desítky dalších firem, je jakákoliv fyzická komunikace těžko reálná.

Další důležitou částí je samotná provozovna (pokud ji daná společnost potřebuje). Je vhodné zmapovat si okolí, zda jsou v dané lokalitě zákazníci (pokud jsou poskytovány lokální služby), kde se nachází konkurence, nebo opět potenciální partneři, kteří mohou být nápomocni v získávání dalších zákazníků. (Michalská, 2013)

Pro samotnou provozovnu je dobré si vyčlenit prostor v podnikatelském záměru i ve finanční analýze. Po finanční stránce je důležitá nejen velikost měsíčního nájmu, očekávaná kauce,

nebo prvotní investice do vybudování provozovny před otevřením. V podnikatelském plánu se poté uvádí sídlo společnosti, adresa provozovny, popis lokality (kde přesně se nachází) a faktory, které vedly k výběru daného místa.

Popis podnikatelské příležitosti

V tomto bodě se uvádí veškeré podstatné informace, o jak velký trh se jedná a jaká je přidaná hodnota pro zákazníka. Je vhodné zde zmínit, v čem se daný podnik bude lišit od konkurence. (Michalská, 2013)

Popis výrobku, služby

Tato část bude rozebrána podrobněji v samostatné kapitole 2.2.

Uvádějí se zde vlastnosti a technické parametry výrobku/výrobků, rozebírá se náročnost výroby a nastíní se postup výroby, pokud je zásadní, nebo jedinečný pro danou společnost. Podrobnější popis může být přidán jako příloha. Je vhodné v této části podrobně definovat konkurenční výhodu produktu/služby. Pokud se nejedná o homogenní produkt, kde by se dalo konkurovat cenou, efektivností výroby s nízkými náklady. (Podnikatelský plán, 2011, Michalská, 2013)

Často se setkáváme s pojmem nabídnout zákazníkovi „něco navíc“. (Sinek, 2011) Nejčastěji takto se jedná o něco z oblasti:

- kvality (naše produkty jsou kvalitnější než od konkurence, protože...),
- dostupnosti (plánujeme mít pobočky po celém regionu, a tím pádem budou naše produkty vždy dostupné),
- šíře doplňkových služeb (nabízíme nadstandardní servis k tomuto produktu a plno doplňků, které jej mohou vylepšit).

Pokud je dobrý produkt/služba, není potřeba, aby hlavní konkurenční výhodou byla nízká cena. Nejméně vhodnou alternativou je mít konkurenční výhodu postavenou na nízké ceně, protože to je pouze určitá manipulace se zákazníkem, a čím dál více by pak nutila cenu snižovat. Zákazníci by tak vybírali na základě nejlevnější položky, a pokud by konkurence nabídla levnější produkt, přejdou k ní. (Sinek, 2011, s. 45) Navíc by tato taktika mohla být velmi zranitelná v případě, že silnější konkurent podrží cenu níže a převezme kontrolu nad trhem. Podobnou situaci lze vidět u velkých hráčů jako je Amazon, či Apple, kdy díky cenové válce přebírají zákazníky jiným společnostem. Nemají adekvátní přidanou hodnotu, která stojí za připlacení. (Stone, 2014)

Zajištění potřebných vstupů a dodavatelů

V podnikatelském záměru je důležité zmínit eventuální odběratele, případně možné dodavatele produktů, či služeb, které můžeme potřebovat. Je nutné vybrat a určit hlavní dodavatele pro každý vstup, který potřebujeme. Je vhodné nastavit si jiné varianty a připravit se na možná rizika. Vstupy s největšími možnými náklady pro naše podnikání je důležité pořádně prověřit tak, aby byly zajištěny při spuštění. Jako vždy je dobré myslet i na náhradní řešení.

Časový harmonogram projektu

Celková časová osa slouží k prezentaci, jak dlouho bude trvat záměr v podnikatelském plánu-od jeho prezentace, až do okamžiku prodeje prvního produktu nebo služby. Zároveň slouží jako timeline pro určení vhodného časového úseku, kdy danou činnost provést. Dále graficky naznačuje časovou náročnost jednotlivých úkonů. Díky časové ose lze kontrolovat jednotlivý postup, který zodpoví na otázky, zda jde vše v pořádku, jak má, nebo zda se něco nestíhá dle vytyčeného plánu. I pro náročnější projekty je možné si vystačit s excelovou tabulkou. (Stone, 2014)

V podnikatelském záměru uvedeném v této diplomové práci se využily dva harmonogramy. Jeden s časovou osou a úkony pro založení společnosti a druhý střednědobý plán s jednotlivými milníky v daných měsících.

Konkurence

Znalost konkurence a trhů je zásadní pro vlastní činnost podniku. Je třeba potenciální konkurenci poznat a zjistit její velikost, sílu a schopnosti, jaké jsou její silné a slabé stránky, jak ji vnímají její zákazníci. Je důležité se vůči konkurenci vymezit a při tvorbě a řízení společnosti lépe posilovat svou hodnotu vůči zákazníkovi. (Michalská, 2013). Je také důležité sledovat aktuální trendy v oblasti zájmu společnosti. Je potřebné znát cenové rozmezí konkurence a jaké marketingové nástroje používá.

Marketing

Protože marketing není pouze propagace produktu, ale je to komplexní vyjádření společnosti, jak komunikuje s veřejností a veškerými externími (občas i interními) subjekty je tato část rozepsána v kapitole 2.6 Obchodní a marketingová strategie. Samozřejmostí je rozepsání vhodných cílů a množství finančních prostředků potřebných pro dosažení vytyčených cílů.

Stanovení ceny

Správně nastavená cena je důležitá, může rozhodovat o úspěchu, či neúspěchu daných plánů. Je potřeba vycházet ze všech nákladů, které společnost má a k ní přidat marži. Při vytváření ceny je nutné se rozhodnout, zda budou produkty nebo služby patřit mezi ty levnější a konkurovat tak ostatním, nebo zda si podnik stanoví větší cenu, ale dodá „něco navíc“ (viz Popis výrobku a služeb). V případě vyšší ceny (tedy i marže) je potřeba najít argumenty, proč by zákazník měl tuto cenu přijmout a nechávat peníze u dané společnosti, a ne u konkurence. (Michalská, 2013, Sinek, 2018, s. 142)

Personální zdroje

Personální plán je důležitý především v situaci, kdy jsou plánovány větší počty zainteresovaných osob (zaměstnanců), nebo když je více vlastníků společnosti. Více bude tato část rozebrána v samostatné kapitole 2.7 Personální zdroje. Pro případné investory může mít velmi pozitivní vliv, pokud by osoby zmíněné v dokumentu měli i jiné úspěchy v rámci správy ekonomicky náročných projektů a v optimálním stavu s dobrými výsledky předchozích činností.

Finanční plán

Finanční analýzy a plánování v podnikatelském plánu mají své zásadní místo. Více budou rozeepsány v teoretické části v kapitole 2.8. Finanční plán má dvě části: zakladatelský a provozní rozpočet. V zakladatelském rozpočtu je nutné shrnout výdaje potřebné pro rozjezd projektu a předpokládané (nejlépe v optimistické a pesimistické variantě) příjmy/výdaje, výnosy/náklady. Druhou částí je vytvoření provozního rozpočtu. Provozní rozpočet je pak stanovený na začátku každého účetního období. Při vytváření je možné vycházet ze skutečností minulých období a zahrnou se zde změny, které společnost plánuje. Nákladová a výnosová stránka hospodaření je u větších společností sledována speciálními systémy či účetními profesionály. (Michalská, 2013)

Rizika projektu

Na závěr je nutné zhodnotit i rizika. Rizik se není třeba obávat, každý projekt je obsahuje. Čím přesněji a lépe se sestaví podnikatelský plán a popíše veškerá rizika, tím se zvýší pravděpodobnost na úspěch, protože s možnými úskalími se bude počítat již při vytváření základní strategie podniku. (Rizika, ManagementMania, 2015)

Jednotlivé typy rizik, které ohrožují projekt, jsou rozepsány v praktické části diplomové práce kapitole 5.3.2. Je důležité ptát se sám sebe, nebo formou briefingů, brainstormingu ve skupině, vedení společnosti a identifikovat veškerá rizika. Ptát se na to, co se může „pokazit“ a s jakou pravděpodobností se to „pokazí“. Pokud nastane nějaká ztráta, jak se společnost zachová, zda dokáže předcházet některým rizikům (pojištění, vhodně připravené smlouvy, patenty), a jaké jsou její krizové plány atp. (Michalská, 2013)

K odhalení rizik se využívají analýzy (vnějšího a vnitřního prostředí, makroekonomické analýzy, podnikové analýzy, modelové případy vývoje trhu) jako je SWOT, Porterova analýza 5 sil. (Michalská, 2013)

Neméně důležitou částí je aktualizace podnikatelského plánu. Jak již bylo zmíněno na začátku kapitoly, jedná se o „živý dokument“ je proto nutné se o něj starat. Zároveň může být nápomocná s kontrolou, zda se dodržují plány a naplňují vize. Je vhodné podnikatelský plán aktualizovat nejméně jednou ročně. Spolu s finančními výsledky a hodnotou společnosti v očích zákazníků a partnerů je přeci důležité držet základní myšlenky, proč se tímto začalo. (Sinek a kol, 2018, s. 52)

2.2 Popis společnosti a poskytovaných služeb

Dobře popsat společnost je jedná z klíčových částí podnikatelského plánu. Zároveň se však popis společnosti nedělá pouze pro podnikatelský záměr, dělá se především pro sebe, zákazníky a partnery. Nejedná se o nekonečný výčet všech činností, které daná společnost umí anebo podrobný seznam katalogově seřazených položek, které bude společnost prodávat. Jde o vystižení toho nejdůležitějšího, co společnost dělá. Dle Simona Synka v knize: *Start with why*, s. 26: „*Proč nám odpovídá na otázku, důvodu existence společnosti, její Jak je popis jejího postupu, jak toto, proč proměnit ve skutečnost a její Co jsou samotné úkony (produkty a služby), které zákazníkům poskytuje.*“

2.3 Cíle podniku

Dlouhodobým cílem většiny podniků je dlouhodobá prosperita. Každý cíl musí být dobře definovaný a měřitelný. Pro vhodné stanovování cílů lze použít metodu SMART, která pomáhá v plánování a v řízení.

- **S** (Specific) – cíl musí být specifický, konkrétní
- **M** (Measurable) – cíl musí být měřitelný

- **A** (Achievable) – cíl musí být dosažitelný
- **R** (Realistic) – cíl musí být reálný
- **T** (Time specific) – cíl musí být časově specifický, ohraničený

Primární cíle podnikání podle Synka (2011, s. 55-63) jsou

- maximalizace zisku a tržní ceny akcií,
- maximalizace hodnoty podniku,
- maximalizace stakeholder values.

Při řízení podniku nestačí definovat pouze primární cíle, podnikatel musí sledovat řadu dalších, dílčích cílů, které se třídí podle následujících kritérií, a to podle: (Synek, 2011, s. 64-66)

- hladiny významnosti (primární, dílčí),
- rozsahu cíle (omezené, neomezené),
- časového hlediska (krátkodobé, střednědobé, dlouhodobé),
- vztahu mezi cíli (komplementární, protikladné, indiferentní, konkurenční).

Důležité je zaměřit se na situaci, na samotnou vizualizaci cílového stavu a správně definovat kroky, jak k němu lze dojít. Zároveň však již při tvorbě cíle označit jakým způsobem zjistíme, že bylo dosaženo cílového stavu. (Pohludka, 2018, s. 116)

2.4 Analýza trhu

Zjištění veškerých faktorů ovlivňujících podnikání je zásadní nejen pro vytvoření strategického plánu, ale také taktického a operačního.

2.4.1 PEST analýza

Analýza PEST zkoumá vnější prostředí. Z vnějšího prostředí identifikuje hrozby a příležitosti. Dělí vlivy makrookolí do 4 základních částí, proto se také označuje jako PEST. Jedná se o oblasti politické – **P**, ekonomické **E**, sociální – **S** a technologické **T**. Okolnosti, které organizace nemůže sama ovlivnit, působí vně organizace, ale může ovlivnit fungování

^s Zainteresované strany - akcionáři, dodavatelé, odběratelé, zaměstnanci, management, stát, různá sdružení se vztahem k ekologii, aj.

společnosti. V některých literaturách a firmách se lze setkat s označením PESTLE, obsahují samostatně rozepsané, evidované ekologické – E a legislativní – L faktory. Všeobecně lze říci, že se jedná o strategický audit vlivu makrookolí. (Sedláčková a Buchta, 2006, str. 16-18)

Tabulka 6 PEST analýza (Sedláčková a Buchta, 2006, str. 16-18)

Část	Význam
Politické a legislativní faktory	Antimonopolní zákony, ochrana životního prostředí, ochrana spotřebitele, daňová politika, regulace v oblasti zahraničního obchodu, protekcionismus, pracovní právo, politická stabilita
Ekonomické faktory	Hospodářské cykly, trendy HDP, devizové trhy, kupní síla, úrokové míry, inflace, nezaměstnanost, průměrná mzda, vývoj cen energií
Sociální a demografické faktory	Demografický vývoj populace, změny životního stylu, mobilita, úroveň vzdělání, přístup k práci a volnému času
Technologické faktory	Vládní podpora výzkumu, celkový stav technologie, nové objevy, změny technologie, rychlost zastarávání

Smyslem této analýzy není vytvořit nekonečný seznam vnějších faktorů, protože okolnosti, které jsou pro jeden podnik zásadní, nemusí být podstatné pro jiný podnik. Cílem je odhalit ty nejdůležitější externí vlivy a výsledky využít pro vhodné plánování rozvoje společnosti a přípravy na možné nežádoucí vlivy. Jedná se o nalezení odpovědí na tři základní otázky (Sedláčková a Buchta, 2006, str. 19):

- Které z faktorů mají vliv na podnik?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou v blízké budoucnosti pro podnik nejdůležitější?

V tabulce 6 jsou uvedeny některé příklady jednotlivých faktorů. Pro základní konstrukci PEST analýzy je příhodné najít ke každému vlivu nejméně 4 faktory ovlivňující makrookolí společnosti. Optimální je mít tyto faktory vyjádřené v číselných datech, s kterými se bude

poté pracovat. Navíc z číselných dat lze pomocí jednoduché extrapolace⁹ odhadnout budoucí vývoj. Zásadní je právě předvídání na základě znalosti předchozích hodnot. Samozřejmě pro predikci lze využít i náročných nástrojů speciálně vytvořených pro tyto účely. S běžnou znalostí statistiky však postačí i běžný tabulkový systém (Microsoft Excel, Numbers, atp.). Pro náročnější odhady lze využít i jiné metody. Lze použít i externí analýzy (ČSÚ¹⁰, analytiků z dané oblasti), které nazýváme jako expertní odhad. (Pestle, ManagementMania, 2015) Aplikace této metody je připojena v tabulce 7.

Tabulka 7 Ukázka predikce roční časové řady (Obyvatelstvo ČR) Zdroj: ČSÚ.

www.czso.cz [online]. [cit. 2019-12-11].

	Historie				Predikce		
Rok	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Poč. obyvatel	10565,28	10589,53	10583,29	10594,77	10606,25	10617,72	10629,20

Jak již bylo řečeno výše, výsledná analýza pomáhá odhalit hlavní oblasti, které mohou mít podstatný vliv na podnik, a díky ní lze odhadovat, k jakým změnám v těchto oblastech může dojít. (Sedláčková a Buchta, 2006, str. 19)

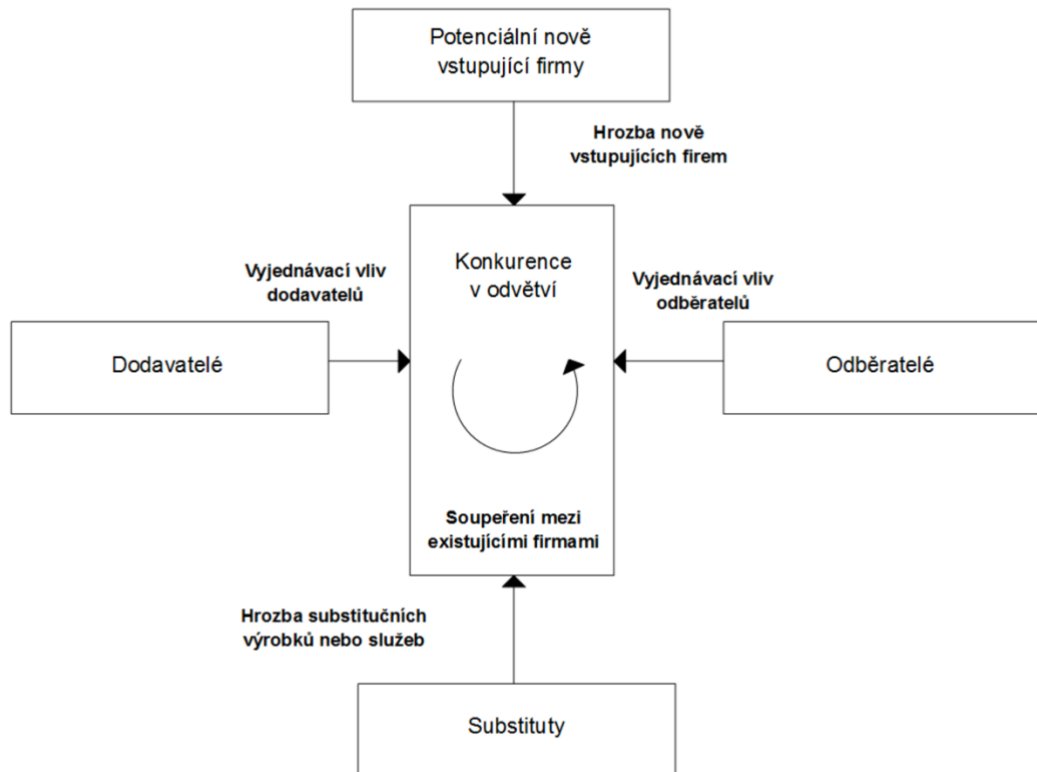
2.4.2 Porter analýza

Porterova analýza, někdy také Porterův model pěti sil (5F). Tento model analyzuje strategické řízení a konkurenční prostředí firmy, čímž patří sice mezi elementární, ale zároveň ty nejvýznamnější ukazatele. Vytvořil ji Michael Eugene Porter, který se snažil vytvořit náhradu za populární analýzu SWOT. Porter vnímal analýzu SWOT jako

⁹ Proces nalézání přibližné hodnoty funkce mimo interval známých hodnot na základě pozorování jejího vztahu s jinou proměnnou.

¹⁰ Český Statistický Úřad, dostupný na - www.czso.cz

nedokonalou, příliš obecnou a hrubou. Jeho systém však analýzu SWOT nenahradil, ale pouze doplnil. V dnešní praxi se používají obě.



Obrázek 2 Schéma Porterova modelu 5 pěti sil (Porter, 1994, str. 8)

Stávající konkurence

Reálná ekonomická situace spočívá v zápase dvou a více firem o konkurenční výhodu, která může být klíčovou v jejich úspěšném rozvoji a růstu. Tato konkurenční výhoda zpravidla mívá více podob. Autor M. Porter mluví zejména o dvou základních podobách, a to:

- nákladová,
- diferenciační.

Tyto 2 výše uvedené body v praxi znamenají, že je firma/společnost buď schopna dodávat produkty/služby při de facto stejné kvalitě za nižší cenu, anebo kvalita jeho výrobků/služeb výrazně převyšuje kvalitu konkurence. Pojem kvalita je poměrně rozsáhlý a zahrnuje jakoukoliv přidanou hodnotu, např. rychlejší doprava, kvalitnější ocel, aj.

Do rozboru konkurenčních subjektů patří současně rozbor jejich komunikace na trhu, odhad firemní strategie, zjištění silných a slabých stránek. Konkurence je součástí tržních mechanismů a v přiměřené míře je pro vývoj trhu a kvality služeb zdravá. Tyto principy se určitou měrou promítají též do světa medicíny. ZZ s podobným zaměřením jsou navzájem konkurenčními pracovišti, a i ony musí „bojovat“ o pacienta. Bez pacientů ZZ nebude prosperovat. To je například základním hlediskem pro lokalitu každého zdravotnického pracoviště.

Jelikož je v současné době konkurenční prostředí značné, firmy jsou nuceny, ve snaze získat co největší podíl na trhu, používat mnoho nástrojů pro získání nákladové, nebo diferenciační výhody. Zde je výčet nejčastěji používaných: (Porter, 1994, s. 11)

- technologické inovace,
- cenová politika,
- reklamní kampaně,
- nové produkty,
- poskytování lepších zákaznických služeb.

Avšak existují i faktory, které jsou z pohledu firmy těžko ovlivnitelné a jsou dány trhem jako takovým: (Analýza 5 sil, ManagementMania, 2016)

- množství firem na trhu,
- dynamika růstu trhu,
- fixní a skladovací náklady,
- náklady spojené se vstupem firmy na trh,
- nové konkurenční společnosti.

Poslední bod nutí brát na zřetel kromě současné konkurence i tu potenciální (budoucí), a to i z řad podniků působících tou dobou v jiných odvětvích. (Porter, 1994, s. 11)

Nová konkurence

Nejlákavější, a tedy nejrizikovější, jsou oblasti vyznačující se velkou ziskovostí. I když může na trh přibýt nová firma takřka kdykoliv, existuje mnoho bariér, které toto značně znesnadňují: (Konkurence, ManagementMania, 2016)

- regulace vlády s kapitálovou přiměřeností u bank,
- registrované patenty a know-how,
- aktiva nutná pro vstup na trh – například distribuční síť,

- vysoká loajalita zákazníků k zavedeným značkám a jejich neochota přejít jinam,
- vliv odběratelů (zákazníků).

Vlastní vliv odběratelů je ovlivněn mnoha aspekty, kdy je důležité si uvědomit významnou heterogenitu na trhu výrobků a služeb, a z toho vyplývající potenciální odliv odběratelů. Z hlediska svých potřeb a náročnosti se jednotliví odběratelé velmi liší, a právě tyto faktory mohou na firmy ve stejném segmentu a na námi zkoumanou firmu mít velký vliv.

Velkou vyjednávací sílu popisují následující případy: (Keller, 2007, s. 28)

1. Velmi malý počet odběratelů – v takovém případě se objevuje velký tlak odběratelů na cenu produktů a na jejich kvalitu. V extrémním případě, kdy existuje pouze jeden odběratel, dostává se tento subjekt do pozice monopsonu a může si tak prakticky určovat cenu.
2. Malé množství odběratelů – v takovém případě kupují většinu výstupu a tato skupina odběratelů se pak dostane do podobné pozice jako v případě celkově malého počtu odběratelů. Navíc se výroba standardizuje a přizpůsobuje požadavkům velkých odběratelů.
3. Síla jednoho odběratele je tak velká, že dokáže koupit producenta, případně konkurenční odběratele.
4. Odběratelé mají nízký zisk – při zvýšení ceny produktu hrozí odběratelé odchodem.
5. Malá spojitost mezi výrobkem (službou) producenta a kvalitou konečného výrobku (služby).
6. Výrobek je standardizovaný – není problém přejít k jinému dodavateli.
7. Odběratelé mají malou vyjednávací sílu, pokud: (Keller, 2007, s. 29)
 - a. Producenti se sjednocují – taková integrace může dojít až k převzetí některých odběratelů.
 - b. Existují velké náklady odběratelů na změnu dodavatele – k takové situaci dochází zvláště vlivem nízké standardizace výrobku.
 - c. Odběratelé jsou příliš fragmentováni – jednotliví odběratelé odebírají pouze velmi malou část produkce.
 - d. Jeden výrobce má na trhu velmi velký podíl – konkurence výrobce by neuspokojila poptávku v případě hromadného odchodu od tohoto výrobce s kritickým podílem na trhu.

Vliv odběratelů

Pomocí uvedených bodů můžeme obecně charakterizovat vliv odběratelů podle typu výrobků, které kupují od výrobců, kdy:

1. Reklamní výrobky se vyznačují nízkou technickou náročností výroby, proto zde existuje velká konkurence ze strany výrobců. Odběratel se pak nemusí vázat na jednoho konkrétního dodavatele a má tak velkou vyjednávací sílu. Tuto produkci však můžeme označit pouze za okrajovou.
2. Podobná situace panuje u spotřebních výrobků.
3. Výjimkou jsou technické výrobky, kde je výroba náročná jak na technické vybavení, tak na kvalifikovanou pracovní sílu. To se projevuje zvláště v kvalitativních požadavcích odběratelů, které v tomto segmentu velmi variují. Proto je standardizace velice obtížná a náklady na změnu odběratele vysoké. Vyjednávací pozice odběratele je v tomto případě velice malá.

Vliv dodavatelů

Každé pracovní odvětví potřebuje k produkci vstupní zdroje – pracovní sílu, informace, materiály, již hotové komponenty a jiné potřebné skutečnosti pro provoz podniku. Tímto se vytváří vztahy mezi dodavateli a odběrateli (zásobovací řetězce). Sílu dodavatelů v těchto vztazích ovlivňuje mnoho faktorů.

Dodavatelé jsou silní, pokud nastane alespoň jedna z následujících podmínek:

- odběratelé jsou pouze podružnými zákazníky dodavatelů,
- na trhu existuje pouze malé množství dodavatelů,
- hrozí jejich integrace ve větší celky,
- odběratelé by museli bez produktů dodavatelů zastavit produkci,
- substituční produkty.

Substituty

Substituty jsou velice různorodou skupinou hrozeb. Principiálně jde o možnost nahrazení produktu firmy produktem jiné firmy. Substitut může mít povahu hmotnou i nehmotnou. Ve zdravotnictví bude nejznámějším příkladem z oblasti zboží originální lék a jeho nahrazení generiky. V oblasti služeb může terapeutická metoda být poskytována konkurencí modifikovaně nebo levněji. Platí, že čím je služba náročnější (know-how, technologie,

vzdělání atd.), tím je menší pravděpodobnost nahrazení substitutem, nicméně se zde ještě bude výrazně projevovat hledisko laického pohledu na problematiku zdrav. služby. (Slouka, 2017, s. 64) „Proč by pacient šel na drahé estetické ošetření lékařem a vysokovýkonným laserem, když mu stejnou službu za třetinu ceny nabídne kosmetické pracoviště s IPL výbojkou? Protože to méně funguje?“ (Slouka, 2017, s. 64)

Problém je, že zdrojem této informace bude jedině spokojený klient, takže se musí vyčkat, až se tato informace rozšíří od úst k ústům. Čili bude-li se plánovat pořízení laseru v řádu milionů korun, musí se počítat s hrozbou levnějšího substitutu a část klientely minimálně zkusí, zda by levnější ošetření nestačilo. Jiný příklad bude laser v oftalmologii. Pacient nemá přístup k informacím, že nový typ laseru jednoho pracoviště udělá korekci oční vady za čtvrtinu času, a tím pádem efektivněji. (Slouka, 2017, s. 64)

2.4.3 SWOT analýza

„Mezi výhody SWOT analýzy (angl. *Analysis of the Strengths and Weaknesses of an Organization and the Opportunities and Threats facing* – analýza silných a slabých míst organizace a příležitostí a hrozeb, kterým je vystavena) patří především rychlost a relativní jednoduchost.“ (Synek, 2011, s. 80)



Obrázek 3 Grafické znázornění diagramu SWOT

Analýza SWOT může přinášet mnoho významných informací. Je však potřeba, aby se na její realizaci podílelo co nejvíce pracovníků. (Synek, 2011, s. 80)

Jak uvádí ve svém článku Lucie Domanská, 2008: „Mezi výhody SWOT analýzy patří především rychlost a relativní jednoduchost, takže každá firma si může vytvořit sama svou vlastní SWOT analýzu v poměrně krátké době a levně. Ovšem za předpokladu, že na její realizaci se bude podílet co možná nejvíce pracovníků napříč spektrem celé firemní organizační struktury. V případě, že bude na analýze pracovat omezená skupinka lidí z jedné hierarchické skupiny, např. management, může dojít k velkému zkreslení, k chybným závěrům, a tím tak ke zmaření celé práce i k ohrožení úspěšnosti projektu či firmy. Dá se totiž předpokládat, že management nerad přiznává slabé stránky firmy nebo projektu, takže může dojít k podceňování slabých stránek a k přeceňování stránek silných. Tomu lze předejít tím, že na SWOT analýze se bude podílet co možná nejvíce pracovníků na všech hierarchických stupních, aby se postihly všechny důležité stránky firmy nebo projektu.“

Sestavení SWOT analýzy

Tak jako u každé analýzy i zde je potřeba mít dostatek informací. Vhodným zdrojem jsou vlastní zaměstnanci společnosti, a to napříč celou hierarchií podniku. Na začátku je možné získat individuální náměty od jednotlivých pracovníků dotazníkovou akcí. Data a náměty získané z těchto dotazníků je poté možno použít jako zdroj rozsáhlého souboru informací, se kterými lze dále pracovat. V rámci hodnocení jednotlivých námětů a návrhů se určuje jejich významnost pro prostředí společnosti a samotnou společnost. (Dolmanská, 2008)

Tato varianta sestavení analýzy SWOT je vhodná pro již fungující společnosti, které mají dostatek zaměstnanců (ať již dlouholetých kmenových pracovníků, nebo nové posily týmů). Při počáteční rozvaze a u menších společností (do počtu 10 zaměstnanců) je tvorba dotazníkového šetření spíše nešťastnou variantou. V tomto případě se jeví lepší použít briefing všech zúčastněných zaměstnanců a podněty pro analýzu získat pomocí brainstormingu¹¹.

¹¹ Je skupinová technika zaměřená na generování co nejvíce nápadů na dané téma. Nosnou myšlenkou je předpoklad, že lidé ve skupině, na základě podnětů ostatních, vymyslí více, než by vymysleli jednotlivě.

Samotná analýza se skládá ze 4 hlavních částí. Graficky jsou tyto části znázorněny v obrázku 3. Tyto části jsou – silné a slabé stránky daného projektu, firmy a potenciální příležitosti a hrozby. (Sedláčková, 2006 s. 76)

Jednotlivé části SWOT analýzy

SWOT analýza se skládá ze 4 částí. Smyslem celé analýzy je v nalezení a identifikování co nejvíce příkladů v každé skupině a jejich vzájemné porovnání. Je potřeba být při zpracování důsledný a najít veškeré oblasti, které souvisejí s vlastním záměrem, či podnikem. (Sedláčková, 2006, s. 76)

V případě zdárné přípravy, může analýza přinést mnoho odpovědí a navést zpracovatele na vytvoření dokonalého plánu.

Silné a slabé stránky se týkají obzvláště projektu nebo samotného podniku, mezitím příležitosti a hrozby označují většinou externí vlivy působící na projekt, nebo společnost (viz tabulka 8). (Synek, 2011, s. 80)

Tabulka 8 Příklady k sestavení SWOT analýzy (SWOT, ManagementMania, 2018)

Analyzovaná část	Příklady
Silné stránky	<ul style="list-style-type: none"> - kvalitní vedoucí pracovníci s velkými zkušenostmi, - dostatek kvalifikovaných a zkušených pracovníků, - moderní technologie, - firemní know-how, - optimální množství finančních prostředků na rozvoj firmy, zdraví firmy, - výhodné geografické umístění sídla s ohledem na trh a distribuční cesty, - účelná organizační struktura, flexibilita firmy, - dobré jméno firmy a značky jejích výrobků či služeb.
Slabé stránky	<ul style="list-style-type: none"> - nekoncepční pochopení pro marketing a reklamní kampaně ze strany vedoucích pracovníků, - málo manažerských schopností, - špatná kvalita surovin, výrobních zařízení či dokonce i samého výsledného produktu, - špatné výrobní algoritmy, - nedostatečná výstupní kontrola, - nedostatečné kapacity pro uspokojení poptávky na trhu, - nepříznivá legislativa vůči aktivitám firmy, - příliš úzký nebo naopak široký výrobní sortiment či sortiment služeb, - nedostatečná komunikace na všech stupních řízení atd.

Příležitosti	<ul style="list-style-type: none"> - průnik na další trhy, expanze do zahraničí, - nové segmenty trhu, - spolupráce s novými dodavateli, - zajištění dlouhodobé věrnosti zákazníků, - spolupráce s partnery na vývoji, - příznivý demografický vývoj, - vytvoření technologií, které nemají konkurenci, - dotační programy na technologie a vzdělávání.
Hrozby	<ul style="list-style-type: none"> - případná akvizice společnosti ze strany konkurenta, - nestabilní politická situace v oblasti, kde se firma pohybuje, - možné živelné pohromy, - ztráta důležitých zaměstnanců ke konkurenční společnosti, - ztráta dobrého jména společnosti a dobrého povědomí o značce mezi zákazníky atp.

Silné stránky

Všechny silné stránky jsou úspěchem samotného podniku. Variant může být mnoho, záleží však na typu společnosti. Mezi silné stránky lze zařadit velikost společnosti, na druhou stranu v některých trzích je výhodou malá společnost. Řadí se sem unikátní a kvalitní výrobek (pro příklad společnost Apple), perfektně řešená distribuční síť a skladování výrobků (zde je vhodné uvést amazon.com), či spolehliví a stálí dodavatelé a odběratelé (Česká zbrojovka), dobře zmapovaný trh u Microsoftu, či dobře zvládnutá komunikace u zákazníků a distributorů. (Synek, 2011, s. 80)

Slabé stránky

Opakem silných stránek jsou slabé stránky. Jedná se o věci, které společnost oslabují, snižují její schopnosti a mohou ji znemožnit růst. Řadí se k nim špatně pochopený marketing a nezvládnuté reklamní kampaně ze strany vedoucích pracovníků, neznalost obchodních dovedností, špatná úroveň kvality surovin, výrobního zařízení, či samotného finálního produktu. Lze sem zařadit také nevhodnou lokalitu podniku, obchodních prostor, špatně prováděnou výstupní kontrolu produktů, malé skladovací kapacity, či neschopnost uspokojit trh po poptávce vlastního produktu. (Synek, 2011, s. 80)

Příležitosti

Příležitosti patří především do analýzy vnějšího prostředí, jak bude rozebráno níže. Jsou to věci, události, které mohou znamenat užitek pro podnik. Mohou to být očekávaná partnerství s novými subjekty, možnosti přílivu nových investorů nebo nové eventuality k investování. Samozřejmě se sem počítá vše, co jakýmkoliv způsobem může pomoci společnosti v jejich

cílech – více zákazníků, lepší distributoři, více peněz od investorů, nové zkušenosti, lepší kooperace, nebo výhody vůči konkurenci. (Synek, 2011, s. 80)

Hrozby

Tak jako příležitosti jsou i hrozby především z vnějšího prostředí, tedy podnik mohou ohrožovat okolní vlivy. Hrozby jsou tak protipólem příležitostí. Patří mezi ně veškeré činnosti, které mohou narušit chod společnosti. Opak všech příležitostí – zhoršená distribuce, nedůvěra zákazníků, ztráta kvalitních zaměstnanců. (Synek, 2011, s. 80)

Při analýze silných a slabých stránek se fakticky provádí rozbor momentálního stavu vnitřního uspořádání společnosti. U příležitostí a hrozeb se pak soustředí na možný budoucí stav. (SWOT, ManagementMania, 2018)

Aby nebyla podceněna žádná součást, která může ovlivňovat společnost, je vhodné provést více analýz. Všechny by měly přibližně vykazovat podobné výsledky, ke kterým pouze došly jiným zkoumáním. U SWOT analýzy a její vnější části (hrozby a příležitosti) lze použít pro získání informací analýzu SWOT a opačně.

Cílem společnosti, či projektu je co nejvíce maximalizovat silné stránky a realizovat příležitosti, zároveň snížit působení slabých stránek a eliminovat možná ohrožení společnosti. (SWOT, ManagementMania, 2018)

Důležité je zmínit, že ne všechny příležitosti a hrozby působí na podnik stejně velkou měrou. Určité hrozby mohou být velmi ohrožující pro fungování podniku a jiné nikoliv. To stejné platí i pro příležitosti. Zde je doporučení podle článku SWOT na webu ManagementMania (2018) využít Paretova pravidla 80/20, s tímto pravidlem se člověk setkává pravidelně v každodenním životě, aniž by si to uvědomoval. Toto pravidlo říká, že pouhých 20 % zákazníků přinese až 80 % tržeb. Z tohoto důvodu je vhodné již při začátku vyhodnocování jednotlivých výsledků analýz uspořádat jednotlivé části (hrozby, příležitosti atp..) postupně od těch nejvýznamnějších, či v případě příležitostí seřadit od nejpříznivějších. (SWOT, ManagementMania, 2018)

2.5 Zmapování konkurence

Konkurence je výchozím bodem při uvažování, zda se bude podnikat v určitém odvětví. Spolu s poptávkou dotváří celkovou znalost v daném segmentu. S celkovou znalostí poptávky i nabídky na daném trhu je možné zhodnotit, zda má smysl vstupovat na tento trh.

Při rozhodnutí vstoupit na daný trh je též důležité, jakou strategii zvolit vůči konkurentovi poskytující podobnou službu a podobné peníze.

Stále platí, že je potřeba se od konkurence diferencovat. To může být samozřejmě tvořeno nižší cenou, ale jakákoliv cenová restrikce povede pouze k částečnému přesunutí „zákazníků“ na vlastní stranu. Z dlouhodobého hlediska však může nízká cena, a tedy i nízká marže, vést k nerentabilitě celého podniku a nezadržitelnému krachu. (Sinek, 2011, s. 106)

V rámci konkurence je třeba vnímat fakt, že poskytování zdravotních služeb, především její dílčí části, a to je doprava pacientů/klientů, nemusí tak dobře referovat z klasických reklamních kanálů. Pro uvedení konkrétního příkladu-ústní předání pozitivní reference pacienta k dalšímu pacientovi (potenciálnímu klientovi). Sdílení svých zážitků a zkušeností zážitků je lidská přirozenost. U čerpání služeb neboli léčby, to funguje stejně. Pokud je pacient spokojen s přístupem specialisty v oblasti ortopedie, nemocnice měla všechny předepsané pomůcky k dispozici k odběru v nemocniční lékárně, a ještě se sestřička na pacienta usmála, tak ten pak odchází s pozitivní zpětnou vazbou, kterou může šířit opět do okolí, a tím zvyšovat prestiž jednotlivých dílčích částí, které se podílely na jeho ošetření. Je však nanejvýše pravděpodobné, že si nebude přesně pamatovat, jak se jmenovala sestřička, jak lékárnice v lékárně, nebo snad, že by vozidlo, které ho vezlo na i z ošetření bylo soukromé služby. To vše je zapříčiněno snadnou zaměnitelností poskytované služby (převoz pacienta je velmi homogenní produkt ve světle jiných převozových společností). (Žďára, 2018, s. 44)

Stávající konkurence

Rozbor stávající konkurence nabízí přehled o blízkém zevním prostředí podniku – kdo je jeho konkurencí, jaké je jeho postavení na trhu. Do rozboru konkurenčních subjektů patří současně rozbor jejich komunikace na trhu, odhad firemní strategie, zjištění silných a slabých stránek. Konkurence je součástí tržních mechanismů a v přiměřené míře je pro vývoj trhu a kvality služeb zdravá. Tyto principy se určitou měrou promítají též do světa medicíny. ZZ s podobným zaměřením jsou navzájem konkurenčními pracovišti, a i ona musí „bojovat“ o pacienta. Bez pacientů ZZ nebude prosperovat. To je například základním hlediskem pro lokalitu každého zdravotnického pracoviště. (Žďára, 2018, s. 46)

Potenciální konkurence

Rozbor potenciální konkurence se ubírá stejnými cestami jako u stávající konkurence s tím, že studuje i pravděpodobnost nové konkurenční hrozby. Snaží se předpovědět možný

finanční dopad a odhadnout chování klientely. Reálnost hrozby nového subjektu je dána především množstvím problémů, které je nutné překonat při vstupu na trh. Pro majitele obchodu se zeleninou je hrozba vzniku dalšího obchodu podstatně vyšší (pro menší vstupní překážky) než pro regionální nemocnici, kde by přidaná konkurence potřebovala vysoký vstupní kapitál a získání smluv se zdrav. pojišťovny. (Slouka, 2017, s. 64)

2.6 Marketingová a obchodní strategie

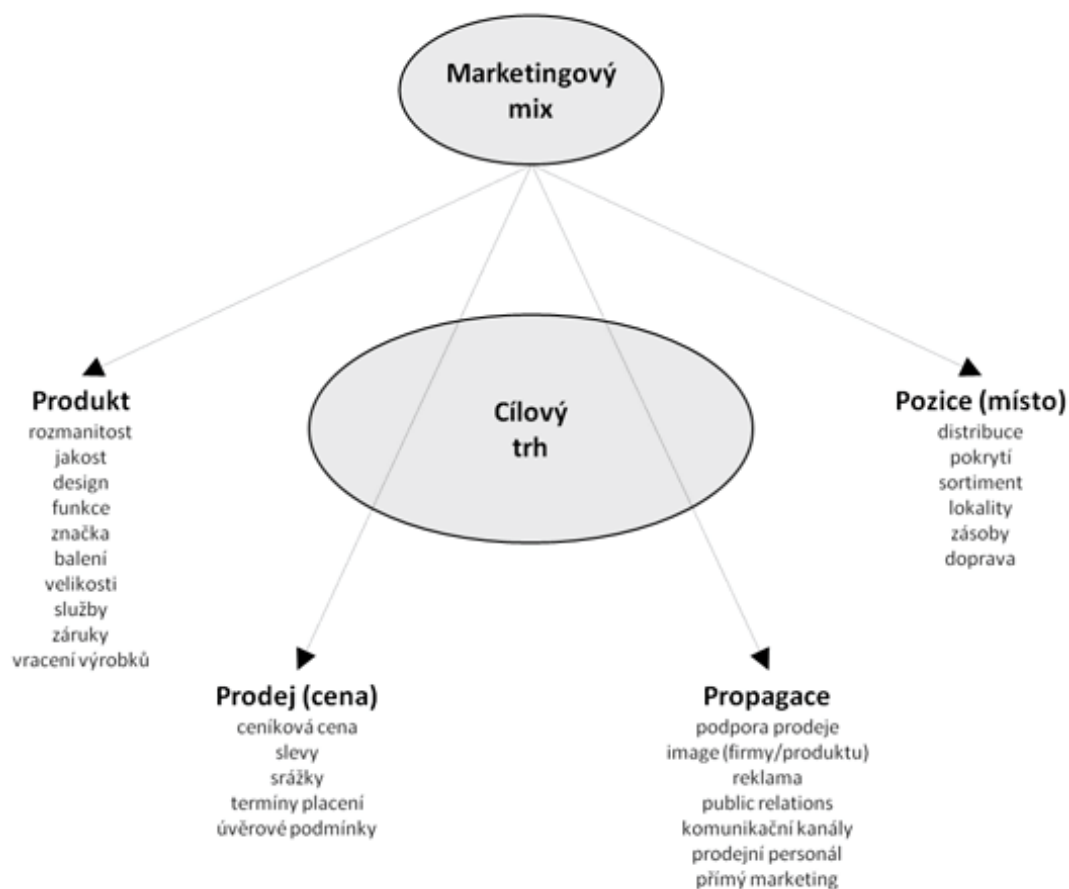
Marketingová a obchodní strategie není pouze ukázkou dobře zpracovaných reklamních letáků, které budou distribuovány v místní kavárně. Marketing je kompletní obor představující identitu společnosti zákazníkům, partnerům a svým způsobem i vnitřnímu personálu. Marketing také pomáhá vytvářet to, čím kdo je a bojovat proti tomu, čím kdo není. (Jakubíková, 2013, s. 29)

2.6.1 Marketingový mix

Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů. Marketingový mix zahrnuje veškeré možnosti, jaké má společnost k ovlivnění poptávky po svém produktu (Kotler, 2000, s. 48)

Marketingový mix z pohledu podniku

Marketingový mix původně vznikl v jednoduchém složení jako 4 kontrolovatelné proměnné, které dává dohromady společnost, a tímto uspokojuje cílový trh. Konkrétně se jedná o tyto 4 proměnné: product – produkt, price – cena, promotion – propagace, place – místo.



Obrázek 4 Marketingový mix 4P (Marketingový mix, ManagementMania, 2019)

Označení 4P bylo poprvé použito v roce 1960 Edmundem J. McCarthym, významným americkým teoretikem marketingu z Minnesotské univerzity v USA. Postupem času přicházeli přední světoví odborníci z koutů celého světa s dalšími myšlenkami marketingu a marketingového mixu a dále jej rozvíjeli. V čele těchto odborníků stojí Philip Kotler. Společně rozvinuli myšlenku 5P, či 7P, podrobněji níže v textu. (Kotler, 2000, s. 42)

Použití v praxi

Marketingový mix se používá vždy až po provedení *segmentace, targetingu a positingu* zkráceně STP). Zároveň se však doporučuje provádět mix 4C. Tento koncept je uveden v tabulce 9, spolu s významem jednotlivých písmen a řešení problémů tak zapadá do konceptu 4P. (Kotler, 2000, s. 44)

Koncept marketingového mixu 4C

Marketingový mix má samozřejmě nejen firma, ale i zákazníci. Je to zákaznický marketingový mix a sestavil jej Robert F. Lauterborn. Tento zákaznický marketingový mix

sestrojil z důvodu lepšího poznání zákazníků, tak jako se nahlíží na hodnoty podniku pro zákazníka, z opačného pohledu se může pohlížet na problém zákazníka, a jak by se mu dalo pomoci. Zároveň plně navazuje na model marketingového mixu 4P, souvislost je uvedena v tab. 9. (Kotler, 2000, s. 42)

Tabulka 9 Marketingový mix 4C, vlastní zpracování

Otázka	Jak řeší daný problém	Spojitosť se 4P
Customer solution	Řešení potřeb zákazníka	Product
Cost	Náklady vzniklé zákazníkovi	Price
Convenience	Dostupnost řešení	Place
Communication	Komunikace	Promotion

Koncept marketingového mixu 4A

Další marketingové mixy se vyvíjely z potřeb různých a specifických trhů. Ukázkou je marketingový mix 4A. Tento mix je jiný v tom, že vznikl z důvodu popsání specifického prostředí – venkovský trh. Konkrétně se jednalo o indický venkov, který se vyznačuje relativním zákaznickým potenciálem, ale přitom velmi nízkou kupní silou. Na těchto trzích pak dochází mnohem více k rozhodování, zda daný produkt koupit, či nekoupit. Potenciální zákazník se rozhoduje, zda pro něj produkt má, nebo nemá odpovídající hodnotu. (Marketingový mix, ManagementMania, 2018)

Model 4A pomáhá vybudovat marketingovou strategii ve zvláštních podmínkách. Součástí tohoto mixu jsou prvky:

Tabulka 10 Znárodnění konceptu 4A marketingového mixu (Marketingový mix, ManagementMania, 2018)

	Význam	Z pohledu zákazníka
Affordability	Cenová dostupnost	„Mohu si výrobek koupit, má pro mne adekvátní hodnotu?“
Availability	Místní dostupnost	Pokud není v okolí produkt dostupný, nemohou si jej zákazníci pořídit.
Awareness	Povědomí o produktu	Proces vzniku povědomí o společnosti/projektu.
Acceptability	Přijatelnost (nejdůležitější prvek tohoto mixu)	Na některých trzích (především venkovských) jsou nároční zákazníci, kteří očekávají adekvátní hodnotu (jsou

		mnohem náročnější) a uvažují více racionálně.
--	--	---

Další varianta marketingového mixu je marketingový mix 5P (případně 6P, atp.). Klasické pojetí 4P je v tomto mixu jen rozšířeno o další prvky, třeba P – people, lidé. Jinak se takřka neliší. Každopádně je můžeme označit jako nové prvky (dříve vesměs nepoužívané z důvodu neaktivního využití pro strategické cíle a potřeby zákazníků. Některé vznikali postupným zaváděním nových postupů jako je procesní řízení – processes, z hlediska řízení často vytváří konkurenční výhodu. Umožňuje totiž rychleji reagovat na přeměny externího prostředí, připravit se na hrozby a příležitosti. Marketingový mix není statický, vyvíjí se. (Kotler, 2000, s. 42)

Nově vznikající společnost popsána v tomto podnikatelském záměru se bude zaměřovat především na poskytování služeb. V dalších částech je popisován marketing jako obecná popsání stavu věci a pro použití. Kotler definuje služby takto: (Kotler, 2000, s. 491-494)

- **Nehmatatelnost** (přehled o kvalitě si udělá zákazník na základě místa, personálu, zařízení a ceny, kde bude služba poskytována).
- **Nedělitelnost** (služba je vytvořena a spotřebována zároveň).
- **Proměnlivost** (služby jsou velmi závislé na tom kdo, kdy, kde a jak je poskytuje. Ke zlepšení a udržení kvality je vhodné dále vzdělávat personál, standardizovat procesy a vyhodnocovat spokojenost klientů se službou).
- **Pomíjivost** (služby nelze skladovat do zásoby).

Další možností je koncepce totálního marketingového mixu, který nabízí ještě hlubší analýzu podniku.

Totální marketingový mix rozdělený na základní dva prvky (Rotshedl, 2005, s. 28):

Interní, tato část hraje důležitou roli pro správné fungování podniku, v této části jsou přítomny dva základní prvky:

- planning – plánování
- processes – reálná práce

Externí část je zaměřena na prostředí vně organizace (stakeholdery), je složena z následujících prvků:

- product/service – produktová politika, politika tvorby portfolia služeb

- programming – politika tvorby programů; prvek uplatňovaný zejména v medicíně a lázeňství
- packaging – politika tvorby balíčků; prvek uplatňovaný zejména v cestovním ruchu
- price – cenová politika
- promotion – komunikační politika
- place – distribuční politika
- people – politika rozvoje lidských zdrojů
- physical evidence – politika rozvoje technického zázemí a prostředí, v němž jsou poskytovány služby
- partnership – politika spolupráce, aliancí a partnerství
- political power – politika lobby a politického vlivu

Totální marketingový mix je celkový pohled na podnik. Obsahuje celkově dvanáct částí, pod těchto všech čtrnáct klíčových firemních procesů. Pro zpracování této diplomové práce není nutné obsáhnout veškeré části a podrobně zpracovat veškeré strategické analýzy, plánování. (Marketingový mix, ManagementMania, 2018)

Koncept marketingového mixu 3V

Další možný model, či koncept pochází od profesora Nirmalya Kumara¹². Tento profesor se zaměřil především na tři základní hodnoty.

Tabulka 11 Marketingový mix 3V, dle Nirmalya Kumara

Oblast	Detail řešené oblasti
Valued customer	cennost zákazníka
Value proposition	adekvátní nabídka zákazníkovi
Value network	adekvátní komunikace se zákazníkem, tj. výběr vhodných komunikačních kanálů a selekce zpráv, které chceme předat

Jedná se o postavení konceptu strategického hledání ideální hodnoty pro zákazníka. Tento styl plánování je praktický především u firem kooperujících na B2B trzích. Tento marketingový mix je vhodný právě pro B2B trhy z důvodu převažujícího přímého prodeje a

¹² Profesor zabývající se strategickým marketingem.

propojení s prodejem skrze návrh hodnotného výrobku zákazníkovi dojde k synergickým efektům. Všechno toto plánování by mělo vést ke zvýšení obrátů a ziskovosti. Důležité je však nejen oslovovat nejhodnotnější zákazníky, ale také dokázat nabídnout přiměřenou hodnotu produktu, kterou očekávají. (Marketingový mix, ManagementMania, 2018)

Plán marketingového mixu 4S

Další model marketingového mixu je 4S (scope, site, synergy, system – cíle, webové stránky, sounáležitost, systém, detailněji v tabulce 12). Tento koncept byl vytvořen jako další odpověď na rozvoj nového potenciálního trhu – internetové obchodování a rozvoj internetu jako takového. Autorem tohoto konceptu je Efthymios Constantinides, který uveřejnil své poznatky v odborném článku v časopise Elsevier v roce 2002. (Kotler, 2000, s. 43)

Tabulka 12 Plán marketingového mixu 4S

Oblast	Detailní řešení oblasti
Scope – cíle	Zabývá se strategií, cíli (analýza trhu, potencionální zákazníci, interní analýza, strategická role aktivitou rolí).
Site – webová stránka	Řeší otázky typu „ <i>Co zákazník očekává od webu, proč bude zákazník web používat, co motivuje zákazníka k opakovanému navštívení webu.</i> “
Synergy – sounáležitost	Zhodnocuje základní působení tří pilířů „Integrace reálné marketingové strategie a aktivit, integrace webových stránek s organizací procesů a propojením na vnitřní informační systémy (CRM, ERP, MIS aj.), zainteresování třetích stran – vytvoření sítě zajišťující provedení činností na webu (on-line reklama, zápisy do databází atp.).
System – systém	Zaměřen na všechny části technického zázemí webových stránek (software, hardware včetně servisu a hostingu, administrace webových stránek, platební systém, sledování návštěvnosti webu).

Záleží tedy jen na kreativitě, časových a finančních prostředcích, které bude chtít společnost investovat a vybere si optimální variantu při tvorbě marketingových plánů. Zůstává však skutečností, že je potřeba si určitý plán nastolit a podle něj se řídit a dodržovat veškeré struktury. Sebelepší plán bez disciplíny v řízení a dodržování stanovených struktur bude pouze chaos a plýtvání penězi a příležitostmi.

2.7 Personální zdroje

Personální zdroje v podnikatelském záměru jsou důležitou částí. Ukazují, které osoby (s jakou zkušeností, znalostmi, vzděláním a kontakty) jdou do projektu popsaného v podnikatelském záměru. Pro podtržení důležitosti zainteresovaných osob je vhodné vyzdvihnout v této části jejich určité přednosti a jejich zkušenosti, nejlépe s podobnou činností ve stejném oboru, ale rozhodně nebude chybou, pokud se vyzdvihnou všechny jejich silné stránky.

2.8 Finanční plán

Finanční plán vykresluje jednotlivé části podnikatelského plánu do číselné podoby. Je vhodné, aby finanční plán obsahoval (Podnikatelský plán, ManagementMania, 2018):

- zahajovací rozvahu,
- plán nákladů a výnosů,
- výkaz zisku a ztráty,
- cash-flow,
- výpočet bodu zvratu,
- hodnocení efektivnosti a
- financování projektu.

Nejdůležitější je zahajovací rozvaha společnosti. Účetní jednotka musí zahajovací rozvahu vytvořit ke dni zápisu společnosti (podle č. 563/1991 Sb., o účetnictví, §17). Počáteční rozvaha je rozepsána v kapitole 2.8.1. Finanční rozvaha. Zároveň je tak schopna poskytnout informace o zdraví podniku.

Finanční analýza je důležitou součástí analýzy firmy. Výsledky těchto šetření pak přináší zpětný pohled o tom, zda se firmě daří plnit jednotlivé dílčí cíle, které si stanovila. Samozřejmě také dokáže ukázat, zda nedošlo k situacím, které nebyly plánovány, či očekávány. Tyto finanční výsledky a analýzy nemusí poskytovat cenné informace jen majitelům, či manažerům společnosti, ale mohou být i ukazatelem pro subjekty, které jsou v kontaktu s danou společností (hospodářsky, finančně apod.). (Pavelková, Knápková, 2008, s. 23)

Finanční analýzu nevytváří společnost jen pro svůj přehled a plánování růstu jejich bohatství. Podnikatelský plán je zde také pro investory a třetí strany, které jsou se společností

hospodářsky, nebo smluvně spojeny. Je vhodné u finanční části podnikatelského plánu využít různé ukazatele, které dodají na spolehlivosti a atraktivnosti daného plánu. Ty nejdůležitější doporučuje Srpová, Řehoř (2010, s. 65).

Tabulka 13 Nejdůležitější ukazatele finanční analýzy dle Srpové, Řehoře, 2010, s. 65

Ukazatel	Význam ukazatele
Rentabilita	Udávají nám informace o schopnosti tvořit zisk a pro případné investory vypovídá o možnosti zhodnocení jejich vloženého kapitálu. Existuje mnoho variant výpočtu rentability.
Likvidita	Ukazatel likvidity informuje o schopnosti splácet včas naše krátkodobé závazky.
Zadluženost	Ukazatel zadluženosti vypovídá o dlouhodobé stabilitě společnosti.

Rentabilita

Jak bylo zmíněno v tabulce 13, rentabilita podává informaci o schopnosti tvořit zisk, je to obraz o podnikání. Dokáže říci, zda je lepší pracovat s vlastním, nebo s cizím kapitálem. Zodpoví též otázky ohledně zhodnocení vlastního kapitálu v podnikání a poukáže na silné a slabé stránky ve finančním vedení společnosti. Níže jsou uvedeny základní poměrové ukazatele rentability. Jsou uvedeny jen pro ukázkou možností finančních výpočtů v organizaci.

Rentabilita aktiv (ROA – Return on Assets)

Ukazuje, jak efektivně se ve firmě vytváří zisk. U tohoto výpočtu se nezohledňuje, zda se jedná o cizí nebo vlastní kapitál. V literatuře se lze setkat s označením produkční síla a poměruje zisk s celkovými aktivy. (Rentabilita aktiv, ManagementMania, 2015)

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{\text{zisk}}{\text{celková aktiva}} \times 100 (\%)$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return on Equity)

Říká, kolik připadá zisku na jednu investovanou korunu. Tento ukazatel je důležitý především pro akcionáře, společníky a další investory. (Rentabilita kapitálu, ManagementMania, 2015)

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100 (\%)$$

Rentabilita tržeb (ROS – Return on Sales)

„Ukazatelé měří čistý výsledek podnikového snažení; ukazují kombinovaný vliv likvidity, aktivity a zadluženosti na zisk podniku (zisk po zdanění).“ (Synek, 2011, s. 359)

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \times 100 (\%)$$

Rentabilita nákladů (ROC – Return on Costs)

Výpočet označuje poměr celkových nákladů k tržbám společnosti. Prakticky se však jedná o doplňkový ukazatel k rentabilitě tržeb (viz výše). (Rentabilita nákladů, ManagementMania, 2016)

$$\text{Rentabilita nákladů} = \frac{\text{zisk}}{\text{celkové náklady}} \times 100 (\%)$$

Cílem je udržovat hodnotu co nejnižší, protože výpočet reflektuje hospodářský výsledek. Jednu korunu tržeb by se tedy dokázalo vyprodukovat s menšími náklady.

V podnicích se užívá při analýze poměrových ukazatelů, jedná se o doplňkový ukazatel. Vždy je nutné jej hodnotit za jednotlivá období (trendu). Používá se pro znázornění relativní úrovně nákladů. Na jeho velikosti mají podíl změny nákladů, změny ceny prodávaných výrobků, či služeb (změna marže, portfolia produktů, celková výše tržeb, kurzové rozdíly atp.). (Rentabilita nákladů, ManagementMania, 2016)

Rentabilita dlouhodobého kapitálu

$$\text{Rentabilita dl. kapitálu} = \frac{\text{zisk}}{\text{dlouhodobé závazky} + \text{vlastní kapitál}} \times 100 (\%)$$

Rentabilita investic

Za výsledek z investic se považuje zisk. Má se za to, že jak změny v objemu výroby, tak změny v nákladech vyvolané investicí se promítají v zisku. Tento zisk tak dostatečně charakterizuje přínos investice. (Synek, 2011, s. 302)

Výnosnost investice ROI (Return on Investment) se počítá dle vzorce:

$$ROI = \frac{Zr}{IN}$$

kde Zr – průměrný čistý roční zisk plynoucí z investice
 I – náklady na investici

Likvidita

Ukazatel likvidity měří schopnosti společnosti srovnat (zaplatit) své splatné závazky. Odpovídají na otázku, zda bude podnik schopen zaplatit své dluhy v momentě, kdy je má splatit. Hovoří se zde o budoucím čase, proto by se pro výpočet měly používat projektované částky, pokud však nemají nastat velké změny, použije se současných účetních hodnot. (Synek, 2011, s. 354)

Vzorec pro výpočet likvidity:

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Tento ukazatel je také označován jako likvidita 3. stupně.

Zadluženost

Pro potřeby této diplomové práce byly vybrány dva výpočty míry zadlužení. A to ukazatel věřitelského rizika a míra zadlužení. V praktické části, tedy v podnikatelském záměru, nebudou tyto výpočty použity z důvodu plného financování nové společnosti vlastním kapitálem.

Ukazatel věřitelského rizika (UVR)

Vysoký ukazatel znamená vyšší a nebezpečnější zadluženost. Ukazatel by se měl pohybovat v rozmezí 0,3 – 0,6 (30 % - 60 %)

$$\text{Ukazatel věřitelského rizika (v \%)} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Celková aktiva}} \times 100 \%$$

Míra zadlužení (MZ)

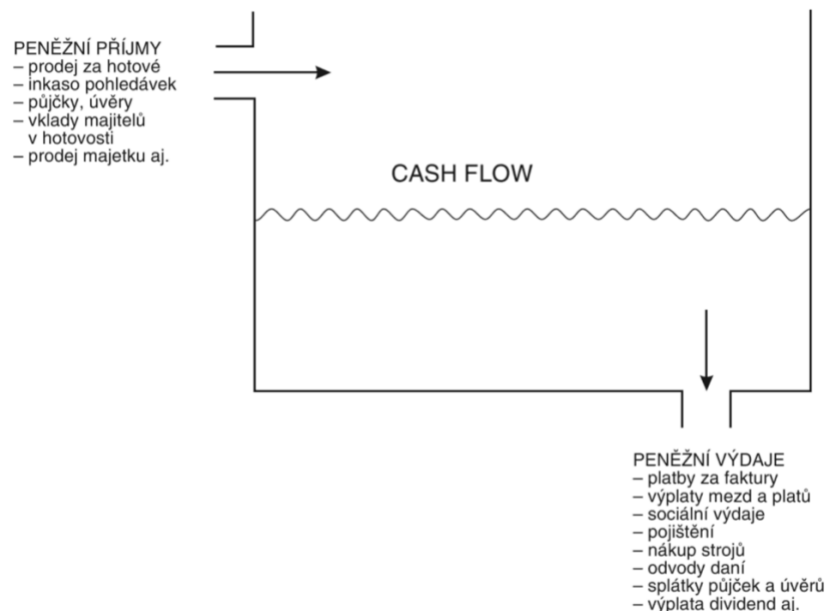
$$\text{Míra zadlužení (v \%)} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní jmění}} \times 100 \%$$

Oba výpočty tak mohou pomoci stanovit v jakém finančním zdraví se společnost nachází. Mimo jiné podávají informaci o dalším směřování společnosti, pokud by se rozhodlo o využití cizích zdrojů a vypočítávalo by se jejich krytí vlastním kapitálem nebo vlastními aktivy. (Synek, 2011, s. 189)

Cash flow

„Cílem výkazu cash flow je svým zápisem popsat příjmy a výdaje společnosti (peněžní toky) v provozní, investiční a finanční činnosti.“ (Cash flow, 2020)

Výkaz o peněžních tocích (běžně je používán výraz „*prehled cash-flow*“) doplňuje rozvahu a výkaz zisku a ztráty. Je zdrojem informací souvisejících se změnami (přírůstky a úbytky) peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů ve společnosti. Informuje tak o schopnosti společnosti generovat peníze a jejich ekvivalenty. Na základě výsledků cash flow lze odhadovat schopnosti v rámci likvidity společnosti. (Cash flow, 2020) Cash flow se běžně používá při zpracovávání peněžních příjmů a výdajů podniku, hodnocení investičních projektů a v mnoha dalších výpočtech. (Synek, 2011, s. 344)



Obrázek 5 Peněžní tok/cash flow (Synek, 2011, s. 343.)

Rozdíl mezi ziskem a cash flow uvádí ve své knize (2011, s. 343) Synek takto:

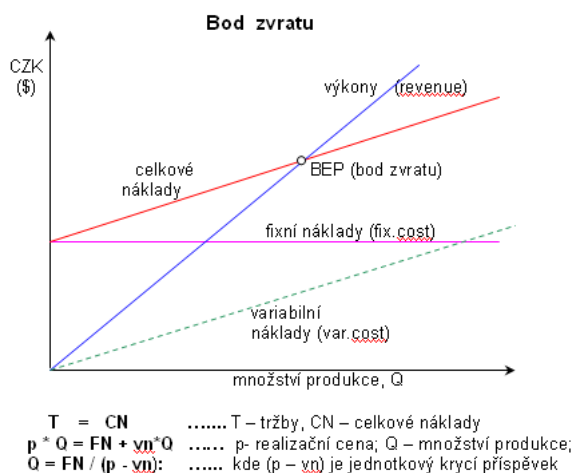
- *existuje rozdíl mezi pohybem hmotných prostředků a jejich peněžním vyjádřením (např. koupíme stroj na úvěr, nebo obdržíme fakturu za materiál a platíme za něj až za měsíc);*
- *existuje časový nesoulad mezi hospodářskými operacemi vyvolávajícími náklady a jejich účetním zachycením (např. vznik mzdových nákladů a výplata mezd, vznik daňové povinnosti = náklady a placení daní = výdaje);*
- *používají se různé účetní metody (např. různé metody odpisování investičního majetku a oceňování zásob), což vede k rozdílům mezi výnosy a příjmy, mezi náklady a výdaji a mezi ziskem a cash flow;*

- zisk vychází vždy z rozdílu mezi výnosy a náklady, zatímco koncepce cash flow je důsledně založena na příjmech a výdajích a vyjadřuje reálné toky peněz a jejich zásobu v podniku; podnik může vykazovat zisk, přesto může mít nedostatek peněz a dostat se do finančních potíží.

Cash flow lze zjistit dvěma způsoby. Jsou rozdělené na tzv. přímou a nepřímou metodu. První způsob je přímou metodou a vychází se z provozního zisku. Tento zisk se prvně upraví o ty části výnosů, které jsou příjmy v daném období, a celkové sumy nákladů, které jsou splatné v daném období. Druhá metoda je nepřímá a vychází z provozního zisku, který se upraví o ty výnosy a náklady, které se netýkají pohybu prostředků v průběhu období (např. odpisy). (Synek, 2011, s.343)

Bod zvratu

Další doporučená analýza je výpočet bodu zvratu. Bod zvratu vypovídá o minimálním množství produkce společnosti zajišťující, že společnost není ve ztrátě. V angličtině *break even point*.



Obrázek 6 Grafické znázornění bodu zvratu

Hodnotit podnik lze ještě podle doby návratnosti, či čisté současné hodnoty.

Vytvoření finanční politiky je podstatné zejména z důvodu formulace principů za účelem volby nejlepšího postupu financování společnosti. Smysl finanční politiky by měl poskytovat majitelům především odpovědi na základní otázky: (Valach, 1999)

- *Jak směji být jednotlivé kapitálové zdroje používány?*
- *Kde lze získat dodatečný kapitál?*

- *Jaká je nejvyšší stanovená míra zadluženosti?*
- *Jak se budou financovat opakující se potřeby?*
- *Jaký rozsah likvidního majetku má být uložen v peněžních prostředcích a peněžních ekvivalentech?*
- *Kolik se má vyplácet v podílech na zisku?*

Výpočet efektivity

Výpočtu efektivity existuje celá řada. Pro potřeby podnikatelského plánu v této diplomové práci byl vybrán výpočet ekonomické efektivity, zda investované zdroje vytvoří větší hodnotu, než kdyby byly investovány jinde (náklady obětované příležitosti). V praktické části se bude efektivity posuzovat na základě srovnání s dalšími projekty (investicemi) a jejich pravděpodobnou výnosností oproti podnikatelskému záměru. Jedná se pouze o orientační návrh.

2.8.1 Finanční rozvaha

Pro zřízení společnosti poskytující zdravotnické služby je nutné mít finanční plány dobře připravené. Velká část příjmů je získána od třetích stran, pokud jsou uzavřené smlouvy se zdravotními pojišťovnami (dále jen ZP), které za poskytnutou péči platí. Nejčastější zdravotnická zařízení jsou nemocnice a vlastní praxe jednotlivých lékařů. Ty jsou hodnoceny na základě bodového systému, kdy jsou za každý výkon ohodnoceny a poté proplaceny. Faktické proplacení je závislé na uzavřeném smluvním svazku mezi subjektem a pojišťovnou.

Finanční rozvaha, nebo pouze rozvaha, poskytuje písemný přehled o zdrojích a majetku společnosti k určitému datu. Většinou je sestavována v podobě bilance T. Její levou, majetkovou stranu, označujeme jako „aktiva“ a její pravá, kapitálová (taktéž zdrojová) strana, se označuje jako „pasiva“ (Synek, 2011, s. 62)

Tabulka 14 Rozvaha (Synek, 2011, s. 62)

Aktiva	Struktura rozvahy		Pasiva
	dlouhodobý majetek (stálá aktiva)		vlastní kapitál

hodnota všech položek, do kterých podnik investoval	- dlouhodobý nehmotný majetek - dlouhodobý hmotný majetek - dlouhodobý finanční majetek	všechny zdroje, ze kterých byla aktiva pořízena	- základní kapitál - fondy - nerozdělený zisk minulých let - výsledek hospodaření běžného roku (+, -)
	Oběžná aktiva		Cizí zdroje
	- zásoby - pohledávky - investice - peníze		- dlouhodobé závazky a úvěry - krátkodobé závazky a úvěry

Při založení podniku se vytváří počáteční rozvaha. Jakákoliv hospodářská akce (nákup majetku, prodej výrobků atp.) vyvolává změny v položkách rozvahy. Aby se po každé operaci nemusela měnit rozvaha, odvozuje se z položek rozvahy celá soustava účtů. Samozřejmě je vše vytvořeno v souladu se stranami rozvahy účtů (jak aktivní strana, tak pasivní strana účtu). (Synek, 2011, s.62).

Základní rovnice rozvahy:

$$„\Sigma aktiva = \Sigma pasiva, resp. \Sigma aktiva = \Sigma dluhy + \Sigma vlastní kapitál“$$

Z rovnice výše vyplývá, že každá změna je zachycena dvakrát – jednou na levé straně účtu (také nazývaná strana „má dáti“), podruhé na pravé straně druhého účtu (strana „dal“). Takovému způsobu zachycování hospodářských operací se říká podvojný účetnictví. (Synek, 2011, s. 63) Tento způsob evidence umožňuje podrobné sledování jak změn struktury majetku, tak i změn struktury kapitálu a dluhů.

Další rozvahy se poté vytvářejí v návaznosti na výsledcích jednotlivých účtů pravidelně na konci účetního období (povětšinou roku, občas pololetí či měsíce). Tyto periodicky opakující se rozvahy jsou tzv. řádné (běžné) rozvahy. Rozvaha vytvořená ke konci účetního období (u nás obvykle k 31.12.) se označuje jako konečná (výroční) rozvaha. Spolu s výkazem zisku a ztráty (tzv. výsledovkou) a přílohou vysvětlující a doplňující oba výkazy tvoří tzv. roční závěrku. (Synek, 2011, s. 63).

Mimořádné rozvahy jsou sestavovány při zvláštních příležitostech, jako je založení podniku, změna právní formy podniku, fúze podniků, rozdělení společnosti, při likvidaci, vyrovnání, sanaci a konkurzu. Do mimořádné rozvahy patří také počáteční rozvaha. (Počáteční rozvaha

bude samozřejmě zpracována v praktické části diplomové práce v samotném podnikatelském plánu na založení společnosti. (Synek, 2011, s. 63).

Synek ve své knize manažerská ekonomika z roku 2011 uvádí také připomínku: „*Podniky s majetkovou účastí v jiných podnicích (tedy s majetkovou účastí alespoň 20 % v jiné společnosti) sestavují tzv. konsolidovanou účetní uzávěrku, která je upravená o vztahy plynoucí z majetkové účasti.*“ Podrobnější informace o konsolidované účetní závěrce by se našly v odborné účetnické literatuře.

Z toho tedy vyplývá, že je nutné se v rámci praktické činnosti věnovat této problematice do hloubky, anebo počítat s tím, že je potřeba najít prostředky pro externího pracovníka, či společnost. Naštěstí účetní služby lze outsourcovat a v dnešní elektronické době lze takřka všechno zvládnout z pohodlí domova (sídla společnosti). Mimo výše uvedený výčet je třeba znát účetnictví, zákony a vyhlášky, aj.

2.9 Zhodnocení rizika

Pojem riziko nemá pevnou definici, která by byla všeobecně uznávána. V historii se objevilo v souvislosti s mořeplavbou. Z italského „risico“ což je označení pro úskalí, překážku, kterou museli námořníci a mořeplavci překonat, případně latinské *riscum* používané pro náhodu, ale i nepříznivou událost. (Valach, 1999, s. 324)

Starší definice hovoří o tzv. vystavení nepříznivým vlivům, či okolnostem. Tento pojem byl vykládán i jako odvaha či nebezpečí. Rizika v organizaci souvisí především s okolním prostředím, inovacemi, změnami a se zdroji. Rizikům však lze předcházet vhodným řízením a díky pojištění lze snížit finanční dopady určitých rizik. (Rizika, ManagementMania, 2011)

S pojmem riziko je spjatý pojem nejistota. Nejistota značí více odlišných výsledků, jejichž pravděpodobnost není kvantifikována. „*Riziko charakterizujeme pravděpodobností možných výsledků.*“ (Synek, 2011, s. 319)

Při tvorbě podnikatelského plánu musí být tato rizika v povědomí, nejlépe pokud by se chtělo v rámci strategického plánování na tato rizika připravit. Je velké množství potenciálních směrů, z kterých vychází rizika. Uvádí je také web ManagementMania (Druhy podnikatelských rizik, 2011)

- Provozní rizika (Operational risks)
 - o Technická (technologická) rizika

- Výrobní rizika
- Informační rizika – viz též informační bezpečnost
- Ekonomická a finanční rizika
 - Úvěrová rizika
 - Riziko insolvence
 - Investiční rizika – odhad ziskovosti a spolehlivosti investice
 - Pojistná rizika – odhad velikosti rizika a pravděpodobnosti pojistné události
 - Měnová rizika – rizika vyplývající ze změn kurzů v mezinárodním obchodě
- Tržní rizika (Market Risks)
- Marketingová rizika
- Sociální rizika
- Obchodní rizika
- Legislativní rizika (Legislative Risks)
- Logistická rizika
- Politická rizika
- Podnikatelská rizika
- Projektová rizika
- Sociální rizika
- Ekologická rizika (Environmental Risks)
- Živelná a přírodní rizika (Elemental and Natural Risks)
- Bezpečnostní rizika (Security Risks)

Nejdůležitějšími charakteristikami rizika jsou (Rizika, ManagementMania 2018):

- Míra pravděpodobnosti rizika – pravděpodobnost, že riziko nastane
- Úroveň rizika
- Dopady rizika – důsledky, které se projeví, pokud nastane riziková situace
- Předvídatelnost rizika – šance, že riziko lze předem identifikovat a předvídat
- Míra ovlivnitelnosti rizika
 - Ovlivnitelná
 - Částečně ovlivnitelná
 - Neovlivnitelná
- Vztah k organizaci
 - Interní rizika – tyto druhy rizik může subjekt ovlivňovat a řídit, projevují se uvnitř organizace

- Externí rizika – tyto druhy rizik subjekt nemůže přímo ovlivňovat, jedná se o faktory prostředí
- Pořadí působení – vzniku a odstranitelnosti
 - Primární
 - Sekundární – tyto druhy rizik vznikají při eliminaci primárních rizik
 - Zbytková (zůstatková, reziduální) - tento typ rizik zůstává po eliminaci rizika, jedná se o riziko, které je subjekt ochoten nést
- Velikost rizika
 - Malá
 - Střední
 - Velká
- Míra akceptovatelnosti (přijatelnosti, únosnosti)
 - Nezbytná (nutná)
 - Únosná (přijatelná)
 - Neúnosná (nepřijatelná)
- Pravděpodobnost vzniku a působení
 - Nepravděpodobná
 - Málo pravděpodobná
 - Pravděpodobná
 - Velmi pravděpodobná
 - Téměř jistá
- Rozsah působení
 - Systematická – tento typ rizika platí pro všechny podnikatelské subjekty
 - Nesystematická – tento typ rizika platí pouze pro určitý obor podnikání

Pro potřeby podnikatelského záměru se bude využívat analýza rizik v podobě tabulky a bodovému ohodnocení rizika (jeho závažnosti působení na podnik) a pravděpodobnosti výskytu (opět v bodovém vyjádření). Cílem této kontrolní metody je rizika včas vyhledat, rozpoznat, identifikovat a následně vyhodnotit. Ke zdárnému dokončení veškerých cílů využívá analýza rizik dílčí části: (Prokúpková, 2007)

- „*Hodnocení souvisejících vztahů a spojených procesů souvisejících s činností společnosti.*

- *Sepsání základních souborů potenciálních rizik v jednotlivých procesech a činnostech prováděné společností, spolu s návrhem na řešení protiopatření k jednotlivým rizikům.*
- *Výběr souboru důležitých rizik z pohledu vedení podniku.*
- *Ohodnocení jednotlivých rizik stupněm na bázi měření rizikových faktorů.*
- *Nalezené potenciální hrozby seřadit do pořadí, podle stupně významnosti pro společnost.*“ (Prokúpková, 2007)

Při provádění analýzy rizik lze nalezené hrozby rozdělit do dvou hlavních kategorií, a to kvalitativní a kvantitativní. Další struktury a možnosti náhledu na potenciální ohrožení společnosti lze najít v odborné literatuře, avšak vzhledem k cílům této diplomové práce není prostor všechny jednotlivé části dopodrobna vypsát. (Fotr, 2017, s. 285-286)

Jak je vidět z výše uvedeného výčtu různých možností zpracovávání rizik, je problematika nástrah velmi různorodá. Společnost nemůže nikdy obsáhnout veškerá nebezpečí, a i kdyby se o to pokusila, veškeré analýzy by byly natolik drahé, že by se nemusely vyplatit. Pro malou společnost by obrovské vynakládání prostředků (jak času, tak peněz) nemuselo být efektivní. Každopádně to neznamená, že by analýza rizik měla být podceňena. Jen je potřeba zvážit, na které segmenty se zaměřit a jaká protiopatření udělat. (Fotr, 2017, s. 286-289)

3 POSKYTOVÁNÍ ZDRAVOTNÍCH SLUŽEB

Poskytování zdravotních služeb je záslužnou činností, i když se jedná o komerční společnost, měla by mít stále na paměti etický a společenský přesah svého podnikání.

Zdravotními službami je chápána především poskytovaná zdravotní péče zdravotnickými pracovníky. (Skoruša, 2018, s. 23) Pod tento pojem je však zahrnuto i mnoho dalších činností, jsou jimi například zdravotnická záchranná služba a zdravotnická doprava, či nakládání s tělem zemřelého. Je také vhodné uvést, že existují specifické zdravotní služby, jako jsou změna pohlaví, sterilizace, ozařování či genetická vyšetření. (Skoruša, 2018, s. 23)

V odborné literatuře existují atributy pro model dokonalého zdravotnického zařízení. Vypovídá o ideálních předpokladech pro vedení takové podniku. Je jakýmsi doporučením pro všechny vedoucí pracovníky k tíženému cíli prosperujícího a užitečného zařízení. Pokud se bude společnost držet následujících atributů, je možné s velkou pravděpodobností říci, že daná organizace bude ve svém podnikání úspěšná. (Gladkij, 2003, s. 356)

Gladkijův model dokonalého zdravotnického zařízení: (Gladkij, 2003, s. 357)

- *Vypracování dlouhodobé strategie rozvoje s vazbou na uspokojování specifických služeb daného regionu.*
- *Účinná komunikace s klienty, partnery, veřejností i rychlá reakce na změny podmínek.*
- *Vysoký standard kvality služeb za přiměřené ceny.*
- *Manažer koordinuje rozvoj instituce s přihlédnutím na poptávku po službách a rozvoj medicínských technologií.*
- *Finanční stabilita a ziskovost pro možnost používání zdrojů pro rozvoj nových technologií a tvorby přívětivého sociálního klimatu.*
- *Racionální využívání finančních, hmotných i lidských zdrojů.*
- *Týmovost v rámci instituce.*
- *Vytváření pozitivního obrazu navenek společnosti.*
- *Nekonfliktnost a v případě potíží umět komunikovat.*

3.1 Legislativní rámec poskytování zdravotních služeb

U zdravotnických zařízení a společností poskytujících zdravotní služby jsou jejich činnosti více či méně ovlivněny zákonnými normami. Níže je výčet těch nejdůležitějších, se kterými je třeba se seznámit. (Slouka, 2017, s. 62)

- *Zákon č. 220/1991 Sb., o České lékařské komoře, České stomatologické komoře a České lékárnické komoře, ve znění pozdějších předpisů*
- *Zákon č. 551/1991 Sb., o Všeobecné zdravotní pojišťovně České republiky, ve znění pozdějších předpisů*
- *Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů*
- *Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů*
- *Zákon č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů*
- *Zákon č. 372/2011 Sb. o zdravotních službách, ve znění pozdějších předpisů*
- *Zákon č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotních službách, ve znění pozdějších předpisů*
- *Zákon č. 374 Sb., o zdravotnické záchranné službě, ve znění pozdějších předpisů*
- *Vyhláška č. 39/2012 Sb., o dispenzární péči*
- *Vyhláška č. 70/2012 Sb., o preventivních prohlídkách*
- *Vyhláška č. 92/2012 Sb., požadavky na technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení a kontaktních pracovišť domácí péče*
- *Vyhláška č. 98/2012 Sb., o zdravotnické dokumentaci*
- *Vyhláška č. 99/2012 Sb., o požadavcích na personální zabezpečení zdravotních služeb*
- *Vyhláška č. 100/2012., o předepisování zdravotnických prostředků*
- *Vyhláška č. 101/2012 Sb., o podrobnostech obsahu traumatologického plánu poskytovatele jednodenní nebo lůžkové zdravotní péče*
- *Vyhláška č. 102/2012 Sb., o hodnocení kvality a bezpečí lůžkové zdravotní péče*
- *Vyhláška č. 104/2012 Sb., o posuzování nemoci z povolání*

Tento výčet právních norem se může jevit jako náročný, je však nutné mít precizní přehled o tom, jak je podnikání v oblasti zdravotních služeb omezeno, upraveno a kontrolováno státem. (Slouka, 2017, s. 62) Zároveň tyto legislativní úpravy však tvoří i jistou bariéru pro vstup nové konkurence do tohoto odvětví.

Pro oblast poskytování zdravotních služeb a obsah podnikatelského záměru je nejdůležitější zákon č. 372/2011 o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování.

Poskytovat zdravotní služby může fyzická, či právnická osoba, a to v rozsahu uvedeném v oprávnění k poskytování zdravotních služeb (Česko, 372/2011, §11) Bez tohoto oprávnění je možné pouze: (Česko, 372/2011, §11)

- a) *poskytovat odbornou první pomoc,*
- b) *poskytovat zdravotní služby v zařízeních sociálních služeb, podle zákona o sociálních službách,*
- c) *zajistit převoz osoby, jejíž zdravotní stav to vyžaduje, ze zahraničí do České republiky, nebo z České republiky osobou oprávněnou k této činnosti podle právních předpisů jiného státu, z jehož území nebo na jehož území se převoz uskutečňuje a jde-li o činnost na území České republiky,*
- d) *poskytování zdravotní služby podle z. č. 372/2011, §20*

Zákon o zdravotnických službách (Česko, 372/2011, §11): dále definuje, že *zdravotní služby lze poskytovat pouze prostřednictvím osob způsobilých k výkonu zdravotnického povolání, nebo k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotních služeb.*

Pro udělení fyzické osobě oprávnění k poskytování zdravotních služeb je stanoveno několik podmínek: (Skoruša, 2018, s.24)

- *dovršení 18 let věku,*
- *je plně svéprávná,*
- *je bezúhonná¹³,*
- *povolení k pobytu na území ČR, pokud je osoba povinna takové povolení,*
- *způsobilost k samostatnému výkonu zdravotnického povolání (může být nahrazena ustanovením odborného zástupce).*

Pro udělení oprávnění právnické osobě k poskytování zdravotních služeb jsou stanoveny tyto podmínky: (Skoruša, 2018, s.24)

¹³ Za osobu bezúhonnou se považuje osoba, která nebyla souzena za úmyslný trestný čin k nepodmíněnému trestu odnětí svobody delší než jeden rok nebo za trestný čin v souvislosti s poskytováním zdravotních služeb.

- *bezúhonnost členů statutárního orgánu (případně vedoucích organizační složky státu, kraje nebo obce).*
- *ustanovením odborného zástupce,*
- *zřízení krajem a oprávnění využívat národní tísňovou linku pro poskytovatele zdravotnické záchranné služby.*

Pro obě kategorie jsou pak společné tyto podmínky:

- *oprávnění k užívání prostor zdravotnického zařízení,*
- *splnění požadavků na personální zabezpečení poskytování zdravotních služeb,*
- *souhlasné závazné stanovisko Státního ústavu pro kontrolu léčiv u poskytovatelů lázeňské péče,*
- *schválení provozního řádu ochrany veřejného zdraví (krajskou hygienickou stanicí),*
- *souhlas Ministerstva zdravotnictví u poskytovatelů lázeňské léčebné rehabilitační péče,*
- *absence překážek pro udělení oprávnění.*

Překážky pro udělení oprávnění jsou uvedeny v zákoně o zdravotních službách z. č. 372/2011, § 17:

- a) *fyzické osobě, které byl uložen soudem nebo správním orgánem zákaz činnosti spočívající v poskytování zdravotních služeb, a to po dobu trvání tohoto zákazu,*
- b) *fyzické nebo právnické osobě, které bylo odňato oprávnění podle § 24 odst. 2 písm. b), odst. 3 písm. a), b), c) nebo d) nebo odst. 4 písm. a), b), c), d) nebo e), a to po dobu 3 let ode dne nabytí právní moci rozhodnutí o odnětí oprávnění,*
- c) *fyzické nebo právnické osobě po dobu 3 let ode dne nabytí právní moci rozhodnutí o zamítnutí insolvenčního návrhu proto, že majetek dlužníka nepostačuje k úhradě nákladů insolvenčního řízení nebo po dobu 3 let ode dne nabytí právní moci rozhodnutí o zrušení konkursu proto, že majetek dlužníka je zcela nepostačující pro uspokojení věřitelů,*
- d) *fyzické nebo právnické osobě, jestliže soud v insolvenčním řízení nařídil předběžné opatření, jímž tuto osobu, jejíž úpadek nebo hrozící úpadek se v tomto řízení řeší, omezil v nakládání s majetkovou podstatou a předběžný insolvenční správce nedal k úkonům této osoby souvisejícím se vznikem oprávnění písemný souhlas,*

- e) *fyzické nebo právnické osobě v průběhu insolvenčního řízení, na jejíž majetek byl prohlášen konkurs, a insolvenční správce nedal k úkonům této osoby souvisejícím se vznikem oprávnění písemný souhlas.*

Postup o udělení oprávnění k poskytování zdravotních služeb je většinou zahájen na žádost poskytovatele. Příslušnými orgány pro udělení jsou: (Skoruša, 2018, s. 25)

- *krajský úřad (případně Magistrát hlavního města Prahy) pro zdravotní služby poskytované v jeho správním obvodu,*
- *Ministerstvo obrany a Ministerstvo spravedlnosti pro zdravotní služby poskytované v zařízeních zřízených těmito ministerstvy,*
- *Ministerstvo vnitra pro zdravotní služby poskytované v zařízeních zřízených Bezpečnostní informační službou a Úřadem pro zahraniční styky a informace.*

Kromě udělování oprávnění má správní orgán možnost, případně povinnost oprávnění k poskytování zdravotních služeb odejmout nebo pozastavit. (Skoruša, 2018, s. 26) Oprávnění nevyžadují služby uvedené na začátku subkapitoly.

3.2 Specifika poskytování zdravotních služeb

Od jiných odvětví se zdravotnictví, potažmo poskytování zdravotních služeb, liší od běžného podnikání především svým dopadem na zdraví a život jedince. Je provázáno jistou etickou úrovní, která je při poskytování zdravotních služeb její nedílnou součástí. Dalším specifikem je právo na straně pacientů/klientů, kdy nedotknutelnost zdraví i života je dána základní listinou práv a svobod¹⁴. (Buchbinder, 2017, s. 101)

I v oblasti konkurence ve zdravotnictví je v České republice stále vysoká úroveň. Pro příklad: konkurenční výhoda je prezentována jako výčet vlastních předností, bez ocerňování konkurence. (Slouka, 2017, s. 65)

Na základě právních norem (viz výše) je společnosti poskytující zdravotní službu, zdravotnický transport pacientů, určeno, jaké materiálové vybavení musí mít (vyhláška č. 269/2012 Sb., o požadavcích na vybavení poskytovatele zdravotnické dopravní služby),

¹⁴ Každý má právo na život. Lidský život je hoden ochrany již před narozením. (Listina základních práv a svobod, Hl. druhá, oddíl první, článek 6., řádek první.

včetně vybavení dispečinku zajišťující výjezdy sanitních vozidel, což přináší výdaje, dále nutnost odborné způsobilosti pro výkon povolání, který je zase obsažen v zákoně 96/2004 Sb. o nelékařských zdravotnických povolání a 95/2004 Sb. o povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta. V konečné podobě také aktuální bodová vyhláška č. 268/2019 o stanovení hodnoty bodu (pro rok 2020), která určuje jinou korunovou výši pro poskytovatele v přetržitém a nepřetržitém provozu (viz praktická část diplomové práce).

V praxi je poté velmi důležité rozdělení různých druhů a forem zdravotní péče. Druhy zdravotní péče z hlediska časové naléhavosti dělí na (Skoruša, 2018, s. 29):

- neodkladná,
- akutní,
- nezbytná,
- plánovaná péče.

„Neodkladná péče má za cíl zamezit vzniku nebo omezit vznik náhlých stavů, které bezprostředně ohrožují život nebo by mohly vést k náhlé smrti nebo vážnému ohrožení zdraví, nebo způsobují náhlou nebo intenzivní bolest nebo náhlé změny chování pacienta, který ohrožuje sebe nebo své okolí. Posouzení, zda poskytovaná péče spadá do této kategorie, je rozhodující mimo jiné v otázce, zda je pro poskytování péče třeba souhlas pacienta. Dalším druhem je péče akutní, jejímž účelem je odvrácení vážného zhoršení zdravotního stavu nebo snížení rizika vážného zhoršení zdravotního stavu. Specifickou kategorií je pak péče nezbytná, kterou z lékařského hlediska vyžaduje zdravotní stav pacienta, který je zahraničním pojištěncem. Péče, která nespadá ani do jedné z výše uvedených kategorií, je péče plánovaná. (Skoruša, 2018, s. 30)

Pro udělení oprávnění k poskytování zdravotních služeb je důležitá kategorizace zdravotní péče. Zákon č. 372/2011 o zdravotních službách v §6 až §10 a dělí druhy zdravotní péče podle jejich formy a to na *„ambulantní, jednodenní, lůžková péče a zdravotní péče poskytovaná ve vlastním sociálním prostředí pacienta.“*

„Ambulantní péče, je poskytována pokud není potřeba hospitalizace nebo poskytnutí péče jednodenní. Ambulantní péčí se rozumí zejména primární ambulantní péče, kterou poskytují lékaři primární péče, tj. praktičtí lékaři pro dospělé, lékaři pro děti a dorost, zubní lékaři a gynekologové, a specializovaná ambulantní léčba, která je poskytována lékaři podle jednotlivých oborů zdravotní péče. Ambulantní péče také zahrnuje péči stacionární.“ (Skoruša, 2018, s. 31)

Jednodenní péče je taková zdravotní péče, při níž je nutné, aby pobyt pacienta na lůžku byl méně než 24 hodin, a to s přihlédnutím k charakteru a délce poskytovaných zdravotních výkonů. (Česko, 372/2011, §8)

Lůžková péče je poskytována v případech, kdy třeba délka hospitalizace pacienta překročí 24 hodin (Skoruša, 2018, s. 31).

Dále pak Skoruša ve své knize uvádí: *„Tato forma péče je poskytována v nepřetržitém provozu. Jedná se o lůžkovou péči intenzivní v případě náhlého ohrožení základních životních funkcí, standardní lůžkovou péči v případech náhlého onemocnění, zhoršení akutního onemocnění nebo provedení výkonů, které nelze provést ambulantně, následnou lůžkovou péči a dlouhodobou lůžkovou péči. Poslední formou péče je zdravotní péče poskytovaná ve vlastním sociálním prostředí pacienta. Kromě návštěvní péče je zde zahrnuto i poskytování ošetrovatelské péče, domácí léčebně rehabilitační péče a domácí paliativní péče. Kromě poskytování péče v bydlišti pacienta počítá legislativa s poskytováním zdravotní péče touto formou v domovech pro seniory a dalších zařízeních sociálních služeb“* (Skoruša, 2018, s. 31). *„Pro účely hrazení zdravotních služeb z veřejného pojištění se kategorie ambulantní péče a péče ve vlastním sociálním prostředí pacienta prolínají.“* (Skoruša, 2018, s. 31, Česko, 372/2011, §9 a §10)

4 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Založení společnosti s sebou přináší mnohá rizika. V každém odvětví podnikání vystupují určité hrozby, které je potřeba brát na zřetel ještě před samotným založením vlastní společnosti, nebo rozhodnutím začít podnikat. Na tyto situace se lze připravit kvalitním zpracováním dostatku informací o trhu, na který vstupujeme, na subjekty, které v něm operují, a v rámci prevence také připravit protiopatření na případná rizika a ohrožení. V rámci finanční části je poukázáno na mnoho faktorů, které je třeba sledovat. I když je těchto ukazatelů ve finanční části mnoho, je důležité si vybrat jen ty nejlépe respektující politiku našeho podnikání a ty používat – různé ukazatele mohou mít jinou výpovědní hodnotu pro technologický Start-Up využívající deep learning v medicíně oproti klasičtější vyhlížejícímu průmyslovému odvětví těžby nerostných surovin a dodavatele v prostředí B2B.

Obsah teoretické části připravuje podklady pro realizaci praktické části. V následující analytické části jsou uvedeny některé analýzy prostředí, které je vhodné zpracovat. Není to však úplný výčet veškerých informací a je vhodné se před realizací níže popsaného podnikatelského záměru blíže seznámit s dalšími okolnostmi, které mají na založení a fungování podniku vliv.

Poskytovatelem zdravotních služeb může být fyzická nebo právnická osoba. Forma fyzické osoby samostatně výdělečně činné je běžná zejména u samostatně vykonávajících ambulantních poskytovatelů, především praktických lékařů. (Skoruša, 2018, s. 30)

Na základě shrnutí základních informací o jednotlivých podobách variant právnické a fyzické osoby je závěr, že pro účely cílů této diplomové práce a podnikatelského záměru bude nejvhodnější založení společnosti s ručením omezeným, a to z důvodu, že:

- se jedná o samostatnou právní subjektivitu,
- ručení jednatelů je jen do výše dosud nesplaceného vkladu,
- se nabízí možnost prodeje společnosti,
- je možnost optimalizace daní.

Právnická osoba společnost s ručením omezeným jde uplatnit pro jednotlivě působící ambulantní lékaře, jejich skupiny i pro nemocnice a jiné poskytovatele lůžkové péče. (Skoruša, 2018, s. 31) Obdobné výhody nese i forma akciové společnosti, která však nachází

menší uplatnění u malých poskytovatelů ambulantní péče, a to z důvodu požadavku na vysoký základní kapitál. (Skoruša, 2018, s. 30)

Například pro nemocnice je častou právníkovou formou příspěvková organizace. Tyto organizační celky může založit stát, kraj, obec, případně sdružení obcí. Pro zdravotnickou záchrannou službu je zákonem určená forma příspěvkové organizace kraje anebo pro fakultní nemocnice, které jsou příspěvkovými organizacemi Ministerstva zdravotnictví. (Skoruša, 2018, s. 33)

Rozdíly mezi výkonem činnosti jako fyzická osoba podnikající a prostřednictvím právnické osoby uvádí tabulka 3 až 5 na straně 21-24, která z části koresponduje i s výše uvedenými body, které je nutno zvážit při volbě vhodné formy podnikatelské činnosti.

V praktické části je již pracováno s právníkovou osobou – společností s ručením omezeným. Byť tato varianta přináší náročnější administrativní zátěž, dokáží její přednosti předčít případné náklady za outsourcing některých služeb v oblasti účetnictví firem.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 ANALÝZA PROSTŘEDÍ

Před samotnou administrativní a faktickou částí založení podniku je třeba uvážit veškerá rizika a znát trh, na který daná firma se svým know-how zamýšlí vstoupit. K tomu budou sloužit analýzy a teoretické znalosti z předchozích stran diplomové práce.

Metody zpracovávání

Při tvorbě analýz bylo vycházeno z volně dostupných dat. Analýzy konkurence a ostatní rozbory byly prováděny v rámci brainstormingu s týmem lidí z příbuzných oborů. Pro finanční plánování bylo využito teoretických poznatků a předpoklad pro příjmy u podobně velkých organizací. Velkou výhodou u zdravotnických subjektů je jejich evidence na ÚZIS¹⁵, která poskytuje důležité informace.

5.1 Analýza prostředí – PEST analýza

5.1.1 Politické faktory

Úprava právního prostředí – v případě změny vyhlášky hodnotící finanční ohodnocení (bodové ohodnocení) za transport pacienta a péči po dobu transportu pacienta může dojít ke třem variantám.

První variantou je snížení úhrady za daný výkon, kdy bude poskytovatel za transport pacienta dostávat menší finanční náhradu ve srovnání s předešlým obdobím.

Druhá varianta je nezměněný stav ohodnocení (tedy i v dalším období bude organizace získávat stejné finanční prostředky) za daný výkon. Zde však také dochází k poklesu tržeb za daný výkon, protože lze předpokládat, že provozní náklady budou vyšší.

Třetí varianta je zvýšení úhrady od pojišťoven za daný výkon. Zde může dojít ke dvojí úpravě. Buď dojde ke zvýšení částky za transport pacienta o větší podíl, než je plánované zvýšení provozních nákladů, nebo se zvýší částka pouze o míru zvýšení inflace, a tedy společnost v následujícím období nezaznamená rozdíl.

¹⁵ Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR je organizační složkou státu, jejímž zřizovatelem je Ministerstvo zdravotnictví ČR a je správcem Národního zdravotnického informačního systému (NZIS) podle zákona č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách) v platném znění (dostupné na www.uzis.cz).

5.1.2 Ekonomické faktory

Finanční krize – v rámci stagnace, nebo regrese ekonomiky může dojít ke snížení počtu skupiny klientů, tzv. samoplátců. Jedná se o skupinu pacientů/klientů, kteří si transport hradí sami, tedy samoplátců. Odůvodněním tohoto poklesu zpravidla bývá snížení dalších výdajů spojených s jejich vlastní péčí o zdraví a budou-li se chtít do zdravotnických zařízení (pro potřeby vyšetření, ošetření, požadavku na specializovanou péči) transportovat sami, nebo budou-li citlivější na ceny za tyto služby a vyhledávat levnější konkurenty poskytující stejnou službu.

5.1.3 Sociální faktory

Vzdělanost zaměstnanců – je jedním ze základních kritérií pro poskytovatele zdravotních služeb. Jejich úroveň vzdělání, ať už v akademické oblasti potřebné pro splnění zákonných norem pro výkon jejich zaměstnání, tak i v oblasti personální/profesionálního zacházení s lidmi. Sociální inteligence je sice vrozená, ale existuje možnost tuto schopnost dále rozvíjet, a proto je vhodné zaměstnance podporovat a probudit v nich chuť stát se lepšími. Toto bude mít pozitivní vliv právě na klienty samotné, kteří tak budou moci poskytnout pozitivní reference dalším, potenciálním zákazníkům.

5.1.4 Technologické faktory

Moderní technologie pro organizaci práce – díky nově vznikající společnosti má výhody převážně ve využívání moderních technologií. Této skutečnosti nahrává také fakt, že v organizaci působí mladí lidé, kteří v obecném kontextu pracují s novými technologiemi lépe. Dopad pro zákazníka to má především v rámci komunikace a specifického plnění jeho potřeb.

5.2 Analýza vnějšího prostředí – Porterův model konkurenčních sil

V následujících částech jsou rozebrány detaily Porterových 5 sil, které jsou na konci kapitoly shrnuty v přehledné tabulce faktorů konkurenčních sil.

5.2.1 Konkurenční rivalita

Momentálně na území Královéhradeckého kraje působí 9 společností, které splňují podmínky pro transport pacientů neodkladné péče a sekundárních transportů. Jako nejsilnější konkurence se jeví tato tři zařízení/společnosti: (ÚZIS, 2020)

Zdravotnická záchranná služba Královéhradeckého kraje (www.zzskhk.cz/), jedná se o příspěvkovou organizaci zřizovanou Královéhradeckým krajem. „Zajišťuje zdravotnickou záchrannou službu na území Královéhradeckého kraje, na území o rozloze 4759 km² s počtem obyvatel 550 804 (k 1. 1. 2017, zdroj ČSÚ). Hlavním úkolem ZZS KHK je na základě tísňové výzvy poskytovat přednemocniční neodkladnou péči osobám se závažným postižením zdraví nebo v přímém ohrožení života, to přímo na místě události. Zdravotnická záchranná služba je základní složkou Integrovaného záchranného systému (IZS).“ (ZZS KHK, 2017)

Mezi její dvě hlavní činnosti patří:

- Zdravotnická záchranná služba – Jedná se o poskytování přednemocniční neodkladné péče poskytované pacientovi přímo na místě vzniku závažného postižení zdraví nebo přímého ohrožení života a během jeho přepravy k cílovému poskytovateli akutní lůžkové péče.
- Převoz pacientů neodkladné péče (PPNP) - Jedná se o službu, která spočívá v přepravě pacientů neodkladné péče mezi poskytovateli zdravotních služeb výhradně za podmínek soustavného poskytování neodkladné péče během přepravy.

Druhým konkurentem na trhu je **Fakultní nemocnice Hradec Králové** (www.fnhk.cz), opět se jedná o příspěvkovou organizaci, jejímž úkolem je poskytovat všechny úrovně zdravotní péče.

„Fakultní nemocnice Hradec Králové náleží k největším zdravotnickým zařízením nejen ve východních Čechách, ale i v celé České republice. Na 39 pracovištích včetně 24 klinik s 1360 lůžky je každý rok hospitalizováno přes 41 tisíc pacientů, z nichž kolem 40 % je operováno. Ambulantně je v nemocnici ošetřeno okolo 700 tisíc pacientů. Jsou zde prováděny nejsložitější chirurgické výkony a používanými technologiemi v oblasti diagnostiky i léčby i léčebnými výsledky snese FN Hradec Králové srovnání s obdobnými nemocnicemi v Evropě. Fakultní nemocnice Hradec Králové je také významným výzkumným a výukovým pracovištěm úzce spojeným s Lékařskou fakultou UK v Hradci Králové.“ (FN HK, 2020)

Mezi posledního vybraného konkurenta lze zařadit **Olga Novotná – Paramedic Rescue Ambulance** (www.zdravotnicka-asistence.cz). Jedná se o společnost poskytující dopravní zdravotní službu a další služby. Poskytuje dva typy služby:

- Zdravotnická dopravní služba,
- Zdravotnické zabezpečení kulturních, společenských a sportovních akcí.

K této společnosti lze pouze dodat, že se jedná o přesného konkurenta. Přesněji řečeno, podnikatelský plán na založení společnosti uvedený v této diplomové práci přesně kopíruje služby poskytované touto společností, není to však záměrem této práce. Tyto skutečnosti vyplynuly až v průběhu zpracovávání diplomové práce. (Novotná, 2020)

Dalšími subjekty s právem provozovat zdravotnický transport pacientů jsou:

- Léčebna pro dlouhodobě nemocné Hradec Králové,
- MEDIKA Hradec Králové, s.r.o.,
- DELTA SYSTEM HEMS o.p.s.,
- NDZS Kohoutek s.r.o., ANSA Sanatorium s.r.o.,
- DANA VOJTĚCHOVÁ.

Dále jsou to subjekty z jiných krajů, které mohou působit místy po celé republice. Komplexně lze říci, že konkurence v daném regionu existuje, navíc i z jiných krajů může přijít konkurent, který své služby poskytuje napříč všemi regiony. Pro shrnutí konkurence je přiložena Příloha 5 se seznamem poskytovatelů služby Zdravotní transport.

Hlavními výhodami konkurence jsou:

- historie provozování služeb;
- finanční a materiálové zázemí;
- personální zabezpečení;
- smlouvy se zdravotními pojišťovnami.

5.2.2 Potenciální noví konkurenti

Podnikatelským záměrem je vytvoření společnosti poskytující transport klientům. Vstup na tento trh je částečně limitován dvěma faktory. Prvním faktorem je počáteční investice do technického a materiálového vybavení, včetně prostor pro výkon podnikání (prostor pro parkování sanitního vozidla a operační středisko, které přijímá výzvy k transportu pacientů). Druhým faktorem je odborně způsobilý pracovník, podle zákona 96/2004 Sb. o nelékařských

zdravotnických povolání a 95/2004 Sb. o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu povolání lékaře a farmaceuta. Lze však říci, že mimo počáteční investici do techniky a osoby splňující akademické vzdělání je trh přístupný.

5.2.3 Substituty

Substitutem v poskytování služeb mohou být klasické taxislužby, MHD, transport rodinnými příslušníky nebo přáteli či jiné společnosti přepravující osoby. Tato podmínka je splnitelná pouze v případě, pokud by při převozu stav pacienta toto dovoľoval a nebylo by potřeba zdravotnického vybavení a odborný dohled.

5.2.4 Dodavatelé

Pro samotnou činnost organizace neexistují speciální dodavatelé, na kterých by bylo podnikání závislé. Za dodavatele lze však považovat specializovaná pracoviště, kvůli kterým musí pacienti cestovat za zdravotní péčí.

5.2.5 Odběratelé

Odběrateli služeb jsou v tomto případě vlastní klienti. Část těchto klientů jsou samoplátci, tj. svůj transport si hradí ze svých prostředků. Dalším zdrojem příjmů je zdravotnické zabezpečení společenských, sportovních a kulturních akcí. Pokud transport nařídí lékař, je tato služba hrazena zdravotní pojišťovnou.

Tabulka níže srovnává celou subkapitolu 5.2 Porterův model 5P

Tabulka 15 Srovnání faktorů konkurence

Faktor		Hodnocení (1-5)					
		1	2	3	4	5	
Míra růstu odvětví	Nízká	1	2	3	4	5	Vysoká
Bariéry vstupu do odvětví	Žádné	1	2	3	4	5	Vstup téměř nemožný
Rivalita mezi konkurenty	Extrémně vysoká	1	2	3	4	5	Téměř žádná
Dostupnost substitutů	Mnoho substitutů	1	2	3	4	5	Žádné substituty
Závislost na vstupech	Vysoká	1	2	3	4	5	Téměř žádná
Vyjednávací pozice odběratelů	Diktují podmínky	1	2	3	4	5	Podřizují se podmínkám
Technologická náročnost	Vysoká úroveň technologií	1	2	3	4	5	Nízká úroveň technologie

Míra inovací	Časté inovace	1	2	3	4	5	Téměř žádné inovace
Úroveň manažerů	Vysoce kvalifikovaní	1	2	3	4	5	Málo kvalifikovaní

5.3 Strategická analýza – SWOT

Protože společnost zatím neexistuje, samotná analýza se zaměří na vnější prostředí, které ji může ovlivnit. Jsou to pro ni příležitosti a hrozby plynoucí z okolí.

Tabulka 16 Strategická analýza SWOT

Strategická analýza SWOT	
Příležitosti	Hrozby
Zvyšující se počet starších obyvatel potřebující transport do ZZ	Změna právního prostředí
Dostatek volných pracovních sil	Nezískání smluvního zajištění se ZP

5.3.1 Příležitosti

Příležitostí pro tuto službu je především zvyšující se počet obyvatel a jejich demografické stárnutí. Z tohoto lze tedy usuzovat, že s rostoucím počtem pacientů různých zdravotnických zařízení, bude potřeba tyto pacienty mezi jednotlivými objekty dopravovat.

Tabulka 17 Základní věkové skupiny a jejich prognóza vývoje, zdroj ČSÚ, 2004

Základní věkové skupiny, absolutně a jejich podíl v celé populaci v %					
Věk	2015	2020	2030	2040	2050
0-14	1426352 13,8 %	1408644 13,7 %	1274155 12,6 %	1197000 12,2 %	1173004 12,4 %
15-64	7011496 68,1 %	6786952 66,0 %	6520205 64,5 %	5964564 60,9 %	5309251 56,3 %
65+	1864146 18,1 %	2088333 20,3 %	2308073 22,8 %	2633554 26,9 %	2956079 31,3 %

Na základě tabulky 17 lze odvodit, že populace stárne a věková kategorii 65+ se dále rozrůstá. Nyní tato skupina zahrnuje přibližně 20 % všech (tedy kolem 2 mil.) obyvatel, v roce 2030 by toto zastoupení mělo být skoro 3 % tj. 2,3 mil. obyvatel. a tempo růstu by mělo dále pokračovat. Tato prognóza samozřejmě není optimální z pohledu snižování

věkové kategorie s aktivní populací, která se především podílí na tvorbě hodnot a díky své práci odvádí peníze do veřejných rozpočtů.

Další příležitostí je nynější stav zdravotnických povolání, kdy nelékařský zdravotnický personál má mnohdy větší úvazky než 1 a saturují tak nedostatek finančních prostředků plynoucí z jejich hlavního pracovního poměru a nedostatek zdravotnického personálu ve zdravotnických zařízeních. Lze je tedy využít pro zabezpečení zdravotnických transportů a společenských, kulturních a sportovních akcí.

5.3.2 Hrozby

Z vnějšího prostředí na společnost může plynout mnoho hrozeb. Mezi ty ovlivnitelné se řadí nemožnost získání nových zákazníků/klientů, což může být problém všech vznikajících společností. Získání klientů je však jedním z předpokládaných cílů nově vznikající společnosti, a tak tato hrozba není definována v tabulce. Dostatečná síť klientů je však základem podnikání a bere se jako nezbytná součást při propagaci a vytváření širšího povědomí o značce.

Reálnou hrozbou je však změna právního prostředí, která byla více rozebrána v kapitole 5.1.1 Politické faktory. Přičemž i drobné ovlivnění může na základě rozložení poskytovaných služeb ohrozit profitabilitu. Možnou variantou protiopatření proti tomuto riziku je diferenciaci služeb a rozložení příjmů mezi více druhů poskytovaných služeb.

Další hrozbou je nezískání smluvních vztahů se zdravotními pojišťovnami, které jsou právě většinovými plátcí za zdravotnické transporty pacientů. Tato hrozba je závislá na nutnosti rozšíření portfolia pojišťoven v oblasti poskytování zdravotnické dopravní služby v daném kraji (Královéhradecký kraj). Pojišťovny nejsou povinny uzavírat nové smlouvy s dalšími poskytovateli a vždy závisí na jejich potřebě pokrýt daný kraj novým poskytovatelem zdravotní služby. Navíc i při vyhraném výběrovém řízení o nového poskytovatele (návrh na výběrové řízení může podat pojišťovna, obec nebo sám uchazeč (VZP, 2020, čl. 3) nevzniká nárok na smluvní dohodu.

Jednotlivé rozložení pojištěnců daných pojišťoven pro příslušné kraje jsou uvedeny v příloze 6. Pro celkový pohled této hrozby je nutné zvážit, jak moc je daná oblast (kraj, zde Královéhradecký) saturována subjekty, které jsou schopny poskytovat zdravotnický transport pacientů. Pro srovnání je zde uveden přehled ze statistik ÚZIS – z národního

registru poskytovatelů zdravotních služeb v tabulce 18, data jsou aktuální k 10.1.2020, dostupné online na: <https://nrpzs.uzis.cz/>.

Tabulka 18 Počet poskytovatelů služby "zdravotnický transport pacientů"

Kraj	Počet poskytovatelů služby „zdravotnický transport pacientů“
Praha	41
Středočeský	41
Jihočeský	39
Plzeňský	32
Karlovarský	7
Ústecký	34
Liberecký	20
Královéhradecký	34
Pardubický	43
Vysočina	19
Jihomoravský	49
Olomoucký	20
Zlínský	43
Moravskoslezský	41

Z této tabulky vyplývá, že počty zaregistrovaných poskytovatelů (přesněji provozoven, výjezdových stanic) je dostatek.

Některé hrozby plynoucí z činnosti zaměstnanců, je možné eliminovat důkladným výběrem nových pracovníků. Především se jedná o nabírání zaměstnanců s bohatou pracovní praxí v podobném, či stejném oboru a jejich doškolení. Preventivním opatřením je však samozřejmě pojištění proti hmotným i nehmotným škodám, které mohou způsobit svým jednáním a chováním.

5.4 Zhodnocení analýz

Z předchozích analýz vychází, že vzniku společnosti nebrání žádné nepřekonatelné bariéry. Na většinu hrozeb se lze připravit a provést protiopatření. Mezi nejdůležitější protiopatření patří zodpovědnost, důraz na odborně prováděné výkony a pojištění odpovědnosti za

vykonávané činnosti. Vzhledem ke vzniku společnosti v prostorách soukromého vlastníka, kde žije s rodinou, je potřeba vztahy mezi zaměstnanci a příslušníky rodiny majitele udržovat na výborné úrovni, včetně smluvního vztahu o využití prostor k podnikání. Z předchozí zkušenosti a rodinné provázanosti by zde neměl být problém.

Avšak, na základě zhodnocení veškerých hrozeb, lze jednu označit za velmi vysokou s velkým dopadem na samotnou existenci podniku, a tou je hrozba neuzavření smluvních vztahů s pojišťovnami. Toto riziko může ohrozit existenci samotného projektu. Případně může úspěšné zahájení podnikání pozdržet, veškerý výsledek zde bude záležet na vhodné komunikaci s jednotlivými pojišťovnami.

6 PROJEKT ZALOŽENÍ SPOLEČNOSTI POSKYTUJÍCÍ ZDRAVOTNÍ SLUŽBY

Projekt, z latinského pro-jicio – návrh,

„časově ohraničené úsilí, směřující k vytvoření unikátního produktu nebo služby“.

6.1 Návrh založení společnosti poskytující převoz pacientů neodkladné péče a sekundárních transportů

Níže je sepsán samotný podnikatelský plán k založení společnosti. Může sloužit jako písemný dokument pro investora, budoucího společníka, či partnera k přesvědčení o smysluplnosti projektu a jeho reálném základu.

6.1.1 Právní forma poskytovatele

Nejvhodnější variantou právnické osoby pro založení společnosti poskytující převoz pacientů neodkladné péče a sekundárních transportů se jeví společnost s ručením omezeným. Kde statutárním orgánem bude jednatel, který jedná navenek za společnost samostatně ve všech věcech a řídí se rozhodnutím valné hromady.

Jak bylo zmíněno v kapitole 1.1 Podnikatel je společnost s ručením omezeným náročnější na administrativní zprávu (vedení účetnictví, dříve nazývaného podvojným).

Je to dáno také tržní ekonomikou, která přináší velkou míru rizika při neúspěchu již při zakládání společnosti. Proto musí budoucí jednatel hned od počátku věnovat tomuto riziku mimořádnou pozornost a do strategického plánu zakomponovat možnosti řešení těchto rizik. (Synek, 2011, s. 26)

Jednou z nejdůležitějších oblastí je především oblast finanční, je proto třeba zajistit finanční sílu zakládané firmy a její schopnost čelit ztrátě. (Synek, 2011, s. 26)

6.1.2 Poslání, cíle a zásady zařízení

Management i zaměstnanci se musí ztotožnit s cíli i posláním společnosti. Každé povolání lze vykonávat s těmi nejušlechtlejšími pohnutkami a je potřeba, aby vždy na prvním místě bylo splnění těchto vizí, protože jinak by žádná práce neměla smysl.

Posláním společnosti je pomoci co nejširší možné skupině lidí dosáhnout lepší dostupnosti zdravotní péče.

Cíle společnosti v jednotlivých oblastech jsou:

V oblasti vztažené k managementu společnosti:

- vést hospodárně společnost s cílem splnit své závazky vůči klientům a na základě kvalitně odvedených služeb být odměněn.

V oblasti vztažené ke klientům:

- Poskytovat kvalitní služby v oblasti dopravy pacientů do zdravotnických zařízení a zpět a mezi zdravotnickými zařízeními.
- Na území České republiky Královéhradeckého kraje poskytovat zdravotnickou dopravní službu a plně pokrýt potřeby zdravotnických zařízení, klientů a pojišťoven.
- Zabezpečovat po zdravotnické stránce sportovní, kulturní a společenské akce klientů.
- Šířit osvětu ve společnosti o poskytování první pomoci a informace k podpoře zdraví.

V oblasti vztažené k zaměstnancům:

- Zabezpečit důstojné podmínky pro výkon povolání.
- Rozšiřovat znalosti a schopnosti jednotlivců a týmů.
- Využít potenciál jednotlivců k jejich spokojenosti.

Zásady společnosti jsou především v oblasti etických norem a slušného zacházení s každým klientem tak, aby zdraví a péče o klienta byla nejvyšším přáním všech zúčastněných, a především zájmových osob ze stran společnosti.

6.1.3 Předmět činnosti

Předmětem podnikatelské činnosti bude:

- zdravotnická dopravní služba,
- přeprava pacientů neodkladné péče,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

První odrážka, tedy výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, umožňuje společnosti také poskytovat další služby, jako je pořádání kulturních a společenských akcí, což by mohlo vést k dalším příjmům společnosti.

Pro veřejnost přehlednější výčet poskytovaných služeb:

- přepravy pacientů neodkladné péče, transporty intenzivní péče,
- repatriace a dálkové transporty,

- zdravotnická dopravní služba,
- zdravotnické asistence,
- a v dalších letech také *Výuka a Transplantační program* – Transporty týmům orgánů, krve a buněk k transplantacím.

6.1.4 Cílová skupina

Cílovou skupinou společnosti jsou sami klienti vyžadující transport ze zdravotnických zařízení do vlastních domovů, nebo ze zdravotnického zařízení do zdravotnického zařízení, dále pak zdravotnická zařízení, rodinní příslušníci klientů a přátelé klientů.

6.1.5 Místo poskytování služby

V základním rozvržení budou služby nové společnosti poskytovány především na území Královéhradeckého kraje s postupnou expanzí podle růstu autoparku společnosti. Sídlo společnosti bude na stejné adrese, kde také bude výjezdové stanoviště pro techniku používanou pro transport pacientů. Jelikož se jedná o prostory majitele společnosti, bude toto využití ošetřené právní formou.

Místo budoucího sídla společnosti a také provozovny bude na adrese majitele společnosti. Samotná nemovitost nebude patřit nově vzniklé společnosti. Pro využívání bude vytvořena smlouva o bezúplatném využívání prostor k výdělečné činnosti mezi fyzickou osobou (majitelem objektu) a právnickou osobou nově vzniklé společnosti – Via Medical Transport s.r.o.

6.2 Provozní řád

Provozní řád společnosti bude reflektovat požadavky klientů. Mimo víkendy však budou transporty objednávané na časy mezi 6:00 – 16:00. Primárním cílem společnosti není plně pokrýt všechny transporty, ale najít vhodnou alternativu k využití personálu a techniky. Mimo vhodný čas k využití prostředků k zabezpečení zdravotnických transportů bude technika využita ke zdravotnickému zabezpečení akcí. Na základě předchozích zkušeností je možné říci, že většina těchto zabezpečení probíhá o víkendech a dnech volna.

6.2.1 Technické požadavky na vybavení

Technické požadavky na vybavení sanitních vozidel jsou uvedeny v příloze 2 jedná se o přepis přílohy č. 7 vyhlášky č. 92/2012 Sb. *Vyhláška o požadavcích na minimální technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení a kontaktních pracovišť domácí péče*. Celkové náklady na toto vybavení mimo vozidla jsou do částky **511 000 Kč**.

6.3 Personální požadavky

Společnost bude mít dva kmenového zaměstnance a to řidiče – záchranáře, oba splňující kritéria jako samostatně pracující zdravotnický pracovník podle zákona č. 96/2004 o nelékařských zdravotnických povoláních. Vždy podle náročnosti na transport a zdravotnické zabezpečení akcí je možnost přibrat další osoby ke zvládnutí úkolů spojených s podnikáním (najmutí těchto osob bude vždy s měsíčním předstihem formou DPP), tento fakt sice zvyšuje výdaje, ale příjmy za poskytnutí dalších zdravotnických pracovníků budou tedy také vyšší a zároveň se zvládne zabezpečit větší počet úkolů. Více úkolů zároveň zajišťuje možnost propagace společnosti. K získání živnosti nejsou známé nedostatky, které by mohly omezit možnosti udělení živnosti. Majitel, tedy i jednatel společnosti, splňuje veškeré právní náležitosti k odbornému zabezpečení chodu společnosti podle výše zmíněného zákona č. 96/2004.

6.4 Název a logo zařízení

Nová společnost se bude jmenovat **Via Medical Transport, s.r.o.** Ukázka vizualizace použití loga na propagačních a informačních brožurách je v příloze 3 a 4 včetně polepů na sanitní úpravu vozidla.



Obrázek 7 Logo společnosti Via Medical Transport, s.r.o.

6.5 Marketingový plán projektu

Propagace společnosti je důležitou součástí projektového plánu. Cílí se především na segment zdravotnických zařízení samotných klientů potřebujících transport a širší propagace k nalezení společností, které potřebují své akce zabezpečit po zdravotnické stránce.

6.5.1 Marketingová strategie

Vhodně zvolená marketingová strategie pomůže i s malými finančními zdroji získat mnoho spokojených klientů. Jejím cílem bude především široké veřejnosti sdělit, že je společnost schopna zajistit kvalitní transport pro klienty samotné, nebo jejich příbuzné.

6.5.2 Marketingový mix

V rámci nově vznikající společnosti bude využitý marketingový mix 4P.

Produkt – zdravotnický transport klientů do zdravotnických zařízení a zpět. Zdravotní zabezpečení kulturních, sportovních a společenských akcí.

Cena – konečná cena klientovi je vždy naúčtována na základě propočtu času, potřebného materiálového vybavení a časového vytížení pracovníků. Cena je srovnatelná s konkurencí, navíc je upravována vyhláškou určující finanční ohodnocení za zdravotnický transport. Zde nekonkuruje cenou (z velké části je cena pro konečného spotřebitele nedůležitá), ale nižšími vstupními investicemi a nižšími režijními náklady. Pro předběžný odhad cen za poskytnuté služby je (cesta 15 Kč/km, 200 Kč/h za sanitní vozidlo, 300 Kč/h za nelékařský zdravotnický personál, 600 Kč/h za lékařský zdravotnický personál), vše je samozřejmě závislé na smluvních vztazích s pojišťovnami (hodnota bodu pro rok 2020 u zdravotnického dopravního transportu neposkytující služby v nepřetržitém provozu ve výši 0,90 Kč).

Místo – především se bude jednat o klienty z Královéhradeckého kraje a přilehlých oblastí, působnost však může být rozšířená (především při poskytování zdravotnického zabezpečení akcí).

Propagace produktu – společnost bude propagována především ve dvou liniích. Online reklamou, jako je inzerce na platformách vyhledávačů Google a Seznam, dále v rámci sociálních sítí (FB, YT, IG, aj.). Offlinová reklama bude především ve zdravotnických zařízeních, a to v podobě letáků s rozpisem poskytovaných služeb a hlavními telefonními

číslu k domluvě transportu. Touto reklamou společnost dává vědět také o službách poskytování zdravotnického zajištění sportovních, kulturních a společenských akcí.

6.6 Financování projektu

Projekt založení společnosti poskytující zdravotnický transport pacientů v režimu sekundární a neodkladné péče je plánované financovat v plné výši z vlastních zdrojů. To dovoluje společnosti rychle zahájit svou činnost a poskytovat služby v plné výši svým budoucím zákazníkům. Tyto finanční prostředky jsou volně k čerpání od 1. ledna 2021 z běžného bankovního účtu budoucího majitele společnosti.

6.7 Časový plán projektu

Časový plán projektu je zpracován na základě odhadu délky trvání jednotlivých úkonů tak, aby se vždy pracovalo na kroku nutném pro další krok. Tento přístup se již osvědčil budoucímu společníkovi při plánování akcí složeného ze samostatných, neméně důležitých částí, které musí být dokončeny do přesně daného časového období. V tomto záměru jsou rozepsány dva časové harmonogramy. Jeden před samotným spuštěním a druhý střednědobý plán pro první tři roky provozování společnosti. Prvních 12 měsíců je v plánu označován jako *první fáze společnosti*, jejím cílem je především zaběhnout se v nové podnikatelské činnosti a navázání spolupráce s novými partnery, tato fáze se vyznačuje pevnou provozní dobou dispečinku (od 6:00-16:30). Dalších 12 měsíců je pojmenováno jako *druhá fáze společnosti*, přičemž jejím cílem je větší záběr do zdravotnického zabezpečení akcí pro externí subjekty s využitím pracovníků na DPP a do zapůjčení techniky a přidání služeb výuky a transplantačního programu (především převoz krve a jejích derivátů). Poslední fáze ve střednědobém výhledu (*třetí fáze podniku*) bude trvat také 12 měsíců a zaměřuje se především na možnost expanze společnosti do nových krajů s poskytováním služeb nové společnosti. Tyto úseky slouží pro kontrolu plnění předsevzatých cílů společnosti a pro možnost aktuálního zhodnocení s přihlédnutím k jednotlivým výsledkům.

Střednědobý plán však není rigidním harmonogramem a v případě komplikací, nebo optimistických skutečností, se bude dále upravovat. Ve *třetí fázi podniku* je zmíněno externí financování a využití nové služby „repatriace pacientů“, jedná se o činnosti pro komerční pojišťovny, které uzavírají se svými klienty pojistky v případě úrazu, či nemoci v zahraničí. Pokud jejich klient bude potřebovat využít tyto služby, pojišťovny osloví jejich smluvní

partnery v oblasti poskytování zdravotnického transportu a společnosti splňující podmínky poté umožní kontrakt na transport pacienta.

Tabulka 19 Časový plán projektu založení společnosti

Činnost	Měsíc realizace
Opětné zhodnocení podnikatelského záměru	Leden 2021
Založení s.r.o.	Leden 2021
Zápis do obchodního rejstříku	Únor 2021
Vložení základního kapitálu	Únor 2021
Vyřízení živnostenských oprávnění a registrace zdr. služeb	Únor 2021
Registrace ČSSZ a zdrav. pojištění	Březen 2021
Registrace u fin. úřadu	Březen 2021
Příprava prostor pro zahájení podnikání	Březen 2021
Nákup sanitního vozidla	Březen 2021
Nákup vybavení	Březen 2021
Marketingová propagace	Březen 2021
Najmutí zaměstnanců	Březen 2021
Nákup vybavení	Březen 2021
Zahájení provozu	Duben 2021

6.8 Finanční plán společnosti

Největší finanční náročností je provoz autoparku společnosti.

Zahajovací rozvaha společnosti

K datu zapsání do obchodního rejstříku bude vypadat zahajovací rozvaha podle tabulky 21, níže.

Tabulka 21 Počáteční rozvaha společnosti

Zahajovací rozvaha s.r.o. ke dni vzniku			
Aktiva (Kč)		Pasiva (Kč)	
Splacené peněžité vklady (zvláštní účet)	100	Základní kapitál	100
Zřizovací výdaje s.r.o. hrazené zakladatelem	6 800	Závazek za zřizovací výdaje vůči zakladateli	6 800
CELKEM	6 900	CELKEM	6 900

Společnost bude kompletně financována vlastním kapitálem ve výši **2 085 800 Kč**. Pro potřeby počátečních výdajů bude vyčleněno dalších **300 000 Kč**, určených pro uhrazení potřebných výdajů společnosti a případné výkyvy cash flow.

Tabulka 22 Vstupní výdaje při vzniku společnosti

Vstupní výdaje	
Položka	Částka
Založení společnosti (kolky, žádosti, výpisy, založení bank. účtu apod.)	6 800 Kč
Materiálové vybavení výjezdních prostor a operačního střediska	227 000 Kč
Software pro dispečink a řízení společnosti	120 000 Kč
Sanitní vozidlo (Volkswagen T6, sanitní úprava)	1 550 000 Kč
Materiálové vybavení sanitního vozidla	146 000 Kč
Materiálové vybavení personálu (2x)	18 000 Kč
Webové stránky + grafická vizualizace	18 000 Kč
Celkem	2 085 800 Kč

Největší položkou je Sanitní vozidlo Volkswagen T6.1 v sanitní úpravě za 1 450 000 Kč, existuje také možnost pořídit Ford Transit Custom v sanitní úpravě za 1 320 000 Kč. Toto záleží na opětovném zhodnocení podnikatelského záměru. Oba vozy jsou v nadstandardní výbavě a poskytují komfort jak pro posádku, tak pro převáženého klienta. Důvod pro dražší variantu je nižší ztráta hodnoty majetku při případném prodeji.

Tabulka 23 Měsíční provozní výdaje *jedná se o variabilní výdaje

Měsíční provozní výdaje			
Položka	Optimistická varianta	Pesimistická varianta	Realistická varianta
Energie (voda, elektřina, plyn)	2 200 Kč	2 200 Kč	2 200 Kč
Internet a telefonní služby	1200 Kč	1200 Kč	1200 Kč
Spotřební zdravotnický a pracovní materiál*	2 000 Kč	2 000 Kč	3 500 Kč
Servis vozidla* + pojištění vozidla	2 700 Kč	2 500 Kč	2 600 Kč
Havarijní pojištění vozidla	1 125 Kč	1 125 Kč	1 125 Kč
Pojištění odpovědnosti	600 Kč	600 Kč	600 Kč
Výdaje na administrativu	400 Kč	400 Kč	400 Kč
Výdaje na marketing*	4 000 Kč	5 000 Kč	1 000 Kč
Výdaje za externí účetní	3000 Kč	3000 Kč	3000 Kč
Silniční daň (předpokládaná)	130 Kč	130 Kč	130 Kč
Cena pohonných hmot (dle nájezdu km) *	9 000 Kč	3 000 Kč	6 000 Kč
Kancelářské potřeby*	500 Kč	200 Kč	350 Kč
CELKEM	26 855 Kč	21 355 Kč	22 105 Kč

Velkou výhodou je zázemí výjezdního stanoviště a místo dispečinku, které se nachází v prvním patře rodinného domu, který je vlastněn jednatelem/společníkem společnosti. Díky tomu jsou vstupní výdaje nižší než při realizaci kompletně nového podniku. V kalkulaci je však uvedeno navýšení výdajů za zvýšenou zátěž pro provoz rodinného domu. Rodinný dům se nachází ve městě Hradec Králové a má dvě samostatné garáže s dostatečným prostorem pro umístění až dvou vozidel v sanitní úpravě. Zajištění k využívání prostor k podnikatelské činnosti bude uzavřeno smlouvou o bezúplatném využívání na dobu neurčitou.

Ke správě účetních záležitostí společnosti budou využívány účetní služby společnosti, která si nepřála být jmenována. Odměnou za vykonávané služby je měsíční paušální platba

3000 Kč. Včetně doložky o hmotné odpovědnosti za způsobené škody. Silniční daň je vypočtena orientačně, protože se bude jednat o nový automobil, lze na ni uplatnit slevu 48% z roční sazby (pro vybraný model vozidla je to 3600 Kč/rok) na dobu 36měsíců od data první registrace vozidla.

Protože se k podnikání bude využívat automobil v sanitní úpravě, bude se daňově odepisovat jako odpis hmotného majetku. Automobil je v odpisové skupině 2, tedy 5 let. Dále bude nutné hradit paušál na dopravu. Vše toto bude řešeno skrze outsourcovanou účetní firmu (výdaje na její zaplacení jsou uvedeny v tabulce s přehledem měsíčních provozních výdajů).

Mzdové náklady tvoří velkou část výdajů a jsou shrnuté v samostatné tabulce. V prvotní fázi se počítá se dvěma zaměstnanci, vždy s úvazkem 1,0. Hrubá mzda bude činit 25 000 Kč, celkové náklady na úvazek činí 33 450 Kč, viz tabulka 24.

Tabulka 24 Mzdové měsíční náklady

Mzdové náklady					
Pozice	Úvazek	Superhrubá mzda	Z toho ZP (24,8 %)	Z toho SP (33,8 %)	Celkem Kč
Zdr. záchranář	2	33 450 Kč	2 250 Kč	6 200 Kč	66 900 Kč

V první fázi se bude jednat o dva zkušené zdravotnické záchranáře (splňující výkon bez odborného dohledu podle 94/2011 Sb.) a s řidičským oprávněním skupiny B. Oba tyto záchranáři mají bohaté zkušenosti s transportem a zdravotnickým zabezpečením v terénu a jsou to bývalí vojáci z povolání, oba žijí v Hradci Králové, tedy mají též zkušenosti s místopisem dané lokality a přilehlého okolí. Další výhodou je zkušenost s používáním různé techniky a schopnost provést jisté opravy samostatně. Navíc je toto zaměstnání pro ně přivýdělkem k dosavadní pobírané rentě. Oba záchranáři také budou provádět činnost dispečinku, a to v rámci interního podnikového harmonogramu. Čerpání dovolené bude upravené v pracovněprávní smlouvě na povinné čerpání dovolené v trvání dvou týdnů v rámci ledna a února. Tento termín je zvolen z důvodu nejnižšího zatížení pro zajištění kulturních, společenských a sportovních akcí, které jsou jednou z poskytovaných služeb nového podniku.

Majitel podniku, jednatel a jeden ze zaměstnanců (zdravotnický záchranář) bude jedna a ta samá osoba. Jednatele bude svou funkci vykonávat bezúplatně, což je v souladu se zákonnými normami. Mezi poskytovatelem a zaměstnancem bude pracovněprávní smlouva

na výkon daného povolání. Zvolený způsob odměňování je z důvodu celkově menších odvodů na daních.

V případě nutnosti zajištění lékařského personálu nebo dalšího nelékařského zdravotnického personálu, je možnost čerpání těchto personálních zdrojů z okolí. Především půjde o zaměstnance Fakultní nemocnice Hradec Králové a Armády České republiky, vždy na DPP. Také v tomto směru společnost bude disponovat bohatou zásobou kontaktů pro zajištění jakýchkoliv úkolů, včetně dostatku techniky a materiálového vybavení k rozšíření vlastních aktivit.

Celkové očekávané měsíční výdaje a celkové očekávané měsíční příjmy

Veškeré tyto očekávané finanční toky jsou dopočítávány z průměrného možného využití sanitní techniky z diskuzí obdobných společností poskytující zdravotnický transport pacientů (společnost MEDEVAC. s.r.o. s možností nahlédnutím do jejich účetnictví). Veškeré platby od zdravotních pojišťoven se řídí platnou úhradovou vyhláškou. Pro rok vyhláška 268 ze dne 18. října 2019 o stanovení hodnot bodu, výše úhrad hrazených služeb a regulačních omezení pro rok 2020 – poskytující zdravotnickou dopravní službu na dvě hodnoty bodu, a to ve výši 1,10Kč (pro nepřetržitý provoz) a 0,90 Kč (pro neposkytující nepřetržitý provoz). (§ 15 vyhlášky č. 268/2019)

Tabulka 25 Očekávané měsíční příjmy (optimistická varianta)

Očekávané měsíční příjmy (optimistická varianta)			
Zdroj příjmu	Částka za hodinu/km	Počet hodin/km	Celková částka
Zdravotnické transporty	15	3000 km	45 000 Kč
Zdravotnické zabezpečení akcí (technika)	200	240 h	48 000 Kč
Poskytnutí zdravotnického personálu	300	300 h	90 000 Kč
Celková suma příjmů			183 000 Kč

Optimistická varianta počítá s plným využitím obou zaměstnanců, které bude společnost mít. Navíc je zde průměrné využití sanitního vozidla 3tis. kilometrů měsíčně, tedy roční nájezd 36tis. kilometrů, což je u těchto vozidel obvyklé. Předpokladem je, že toto vozidlo se bude využívat minimálně 6-7 let bez větších investic (tedy oprav přesahující částku 50tis. Kč).

Tabulka 26 Očekávané měsíční příjmy (pesimistická varianta)

Očekávané měsíční příjmy (pesimistická varianta)			
Zdroj příjmu	Částka za hodinu/km	Počet hodin/km	Celková částka
Zdravotnické transporty	15	1500 km	22 500 Kč
Zdravotnické zabezpečení akcí (technika)	200	120 h	24 000 Kč
Poskytnutí zdravotnického personálu	300	160 h	48 000 Kč
Celková suma příjmů			94 500 Kč

U pesimistické varianty nastane bod zvratu (zaplacení počátečních nákladů) za 334 měsíců. Jako protiopatření, proti nízkým příjmům je zde varianta snížení počtu zaměstnanců o jeden úvazek, případně varianta vytvoření dvou polovičních úvazků, dle využití služeb společnosti.

Tabulka 27 Očekávané měsíční příjmy (realistická varianta)

Očekávané měsíční příjmy (realistická varianta)			
Zdroj příjmu	Částka za hodinu/km	Počet hodin/km	Celková částka
Zdravotnické transporty	15	2000 km	30 000 Kč
Zdravotnické zabezpečení akcí (technika)	200	160 h	32 000 Kč
Poskytnutí zdravotnického personálu	300	200 h	60 000 Kč
Celková suma příjmů			122 000 Kč

Příjmy společnosti jsou závislé na všech poskytnutých transportech. Některé výdaje společnosti je nutné uhradit i v případě nulových transportů s klienty. Na tyto výdaje je schopna společnost čerpat ze zvláštního účtu, na kterém bude uloženo 300 tis. Kč.

Tabulka 28 Předpokládané výsledky hospodaření

	Optimistická varianta	Pesimistická varianta	Realistická varianta
Provozní výdaje	26 855 Kč	21 355 Kč	22 105 Kč
Mzdové výdaje	66 900 Kč	66 900 Kč	66 900 Kč
Celkové výdaje	93 755 Kč	88 255 Kč	89 005 Kč
Očekávané příjmy	183 000 Kč	94 500 Kč	122 000 Kč
Rozdíl příjmů a výdajů	89 245 Kč	6 245 Kč	32 995 Kč

Návratnost investice je důležitá z důvodu výpočtu času, za jak dlouho se investované peníze zakladatelům vrátí. Veškeré počáteční investice budou investovány z vlastních zdrojů.

Tabulka 29 Body zvratu nově vznikajícího podniku

Návratnost investice (bod zvratu společnosti)			
Varianta	Optimistická	Pesimistická	Realistická
Doba návratnosti/bod zvratu (na celé měsíce)	23 měsíců	334 měsíců	78 měsíců

Z tabulky vyplývá, že při optimistické variantě bude trvat 23 měsíců do bodu vyrovnání. Společnost bude profitabilní již od začátku, protože veškeré počáteční výdaje jsou hrazeny z osobních zdrojů, každopádně je potřeba tuto hodnotu splatit v otázce nákladů obětované příležitosti. Od tohoto bodu bude společnost profitabilní a podnik může vydělávat svým zakladatelům. Zisk společnosti je poté zdaněn 19 %. Bod návratu je uveden v tabulce 29, což bude okamžik, kdy společnost vydělá dostatek finančních prostředků na pokrytí vstupních nákladů (není brán v potaz vliv inflace).

Tabulka 30 Cash flow (optimistická varianta)

Cash flow (optimistická varianta)					
Měsíc	Příjmy celkem (Kč)	Zřizovací výdaje (Kč)	Provozní a mzdové výdaje (Kč)	Výdaje celkem (Kč)	Příjmy – výdaje (Kč)
Leden	183 000	2 085 800	93 755	2 179 555	89 245
Únor	183 000	0	93 755	93 755	89 245
Březen	183 000	0	93 755	93 755	89 245
Duben	183 000	0	93 755	93 755	89 245
Květen	183 000	0	93 755	93 755	89 245
Červen	183 000	0	93 755	93 755	89 245
Červenec	183 000	0	93 755	93 755	89 245
Srpen	183 000	0	93 755	93 755	89 245
Září	183 000	0	93 755	93 755	89 245
Říjen	183 000	0	93 755	93 755	89 245
Listopad	183 000	0	93 755	93 755	89 245
Prosinec	183 000	0	93 755	93 755	89 245
CELKEM	2 196 000	2 085 800	1 125 060	3 210 860	1 070 940
Daň 19 %					

Z cash flow optimistické varianty vychází, že během prvního roku bude zisk společnosti **1 070 940 Kč** a z tohoto příjmu bude odvedena 19 % daň, takže čistý roční zisk bude **867 461 Kč**. Další daňové podrobnosti a finanční náležitosti formou outsourcingu vyřeší najatá společnost zabývající se účetnictvím tak, aby nedošlo k chybnému výpočtu daně. Samozřejmostí je platba sociálního a zdravotního pojištění pro majitele společnosti, pokud by to byl jediný jeho příjem a stal by se tak samoplátcem.

Tabulka 31 Cash flow (pesimistická varianta)

Cash flow (pesimistická varianta)					
Měsíc	Příjmy celkem (Kč)	Zřizovací výdaje (Kč)	Provozní a mzdové výdaje (Kč)	Výdaje celkem (Kč)	Příjmy – výdaje (Kč)
Leden	94 500	2 085 800	88 255	2 174 055	6 245
Únor	94 500	0	88 255	88 255	6 245
Březen	94 500	0	88 255	88 255	6 245
Duben	94 500	0	88 255	88 255	6 245
Květen	94 500	0	88 255	88 255	6 245
Červen	94 500	0	88 255	88 255	6 245
Červenec	94 500	0	88 255	88 255	6 245
Srpen	94 500	0	88 255	88 255	6 245
Září	94 500	0	88 255	88 255	6 245
Říjen	94 500	0	88 255	88 255	6 245
Listopad	94 500	0	88 255	88 255	6 245
Prosinec	94 500	0	88 255	88 255	6 245
CELKEM	1 134 000	2 085 800	1 059 060	3 144 860	74 940
Daň 19 %					

Z tabulky 31 vyplývá, že pesimistická varianta nepřinese velký zisk a bude se jednat pouze o tržby, které pokryjí náklady na vedení společnosti, po zdanění 19 % procenty půjde o roční zisk **6 0701 Kč**. Jistým uklidněním je, že i přes pesimistickou variantu nebude společnost ve ztrátě, ale vedení společnosti bude muset najít cestu, jak zvýšit příjmy (rozšíření podnikání) nebo snížení nákladů, a to je možné především snížením pracovních závazků z 2x 1 na 2x 0,4 atp. tak, aby zisky byly větší. Pokud to bude možné, bude v dalších letech růst marže na poskytované služby, které nejsou placeny zdravotní pojišťovnou.

Tabulka 32 Cash flow (realistická varianta)

Cash flow (realistická varianta)					
Měsíc	Příjmy celkem (Kč)	Zřizovací výdaje (Kč)	Provozní a mzdové výdaje (Kč)	Výdaje celkem (Kč)	Příjmy – výdaje (Kč)
Leden	122 000	2 085 800	89 005	2 174 805	32 995
Únor	122 000	0	89 005	89 005	32 995
Březen	122 000	0	89 005	89 005	32 995
Duben	122 000	0	89 005	89 005	32 995
Květen	122 000	0	89 005	89 005	32 995
Červen	122 000	0	89 005	89 005	32 995
Červenec	122 000	0	89 005	89 005	32 995
Srpen	122 000	0	89 005	89 005	32 995
Září	122 000	0	89 005	89 005	32 995
Říjen	122 000	0	89 005	89 005	32 995
Listopad	122 000	0	89 005	89 005	32 995
Prosinec	122 000	0	89 005	89 005	32 995
CELKEM	1 464 000	2 085 800	1 068 060	3 153 860	395 940
Daň 19%					

Realistická varianta předpokládá roční příjmy 1 464 000 Kč, přičemž tržby budou 395 940 Kč, po zaplacení 19 % daně je to **320 711 Kč** za rok. Tento výsledek hospodaření je předpokládán pro první rok provozu, poté by měly na základě širšího povědomí o společnosti příjmy růst. Pokud by se tak nestalo, je opět nutné projednat rozložení jednotlivých transportů a výhledově dále sledovat ekonomickou soběstačnost společnosti.

Rentabilita kapitálu

V případě realistické varianty je roční zhodnocení rentability vlastního kapitálu 19 %.

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{395\,940}{2\,085\,800} \times 100 (\%) = 19 \%$$

Rentabilita tržeb

V případě realistické varianty je roční zhodnocení rentability tržeb 27 %.

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{395\,940}{1\,464\,000} \times 100 (\%) = 27 \%$$

Rentabilita nákladů

V případě realistické varianty je roční zhodnocení rentability nákladů 46%.

$$\text{Rentabilita nákladů} = \frac{1\,464\,000}{3\,153\,860} \times 100 (\%) = 46\%$$

Vývoj společnosti v další letech a její finanční náročnost

V dalších letech je záměrem společnosti osamostatnění a navýšení dalších kmenových zaměstnanců, dále pak nalezení nových prostor k provozování podniku.

V druhé fázi podniku by mělo dojít k zapůjčení nového vozidla a většímu využití externích pracovníků pro poskytování služeb. V případě adekvátního zvýšení příjmů (odhadovaná zisk po zdanění 600 000 Kč/rok) by došlo k vytvoření nového podnikatelského záměru na rozšíření společnosti a najmutí nových prostor pro další výjezdové stanoviště. Velikost investice cizího kapitálu by byla ve výši 1-1,5mil. Kč k pokrytí výdajů na nákup nového sanitního vozidla, nebo pronájmu sanitního vozidla a nových prostor pro dispečink. Nové místo bude sloužit buď jako nové výjezdové stanoviště a umístění nového sanitního vozidla, nebo případně k přesunutí dispečinku a obou sanitních vozidel, vše podle aktuální výhodnosti koupě/pronájmu vozidla a výdajů na nájem prostoru. Při hledání nových prostor bude požadována dobrá dostupnost k hlavním komunikačním uzlům a možnost provozování dispečinku v režimu nonstop. Změna provozu na nepřetržitý povede k navýšení celkovým příjmům za poskytované služby podle ohodnocení dle bodové vyhlášky v na rok 2020 z 0,9 Kč bod, na 1,1Kč bod, což je zvýšení cca o 22% (náklady na noční provoz dispečinku a výjezdového stanoviště se pohybují okolo 25-30%).

Efektivnost

Projekt je zcela kryt vlastními finančními prostředky a jeho uskutečnění nahrávají vhodné okolnosti (možnost využití prostoru k podnikatelskému záměru, rozsáhlá síť kontaktů, znalost prostředí působení). Pro srovnání je v příloze 7 uvedeno investování těchto prostředků do alternativní činnosti.

6.9 Rizika projektu

Jako u každého projektu i zde existují určitá rizika. Ke všem těmto rizikům je potřeba přistupovat odpovědně a s pokorou. Na všechna níže uvedená rizika se lze připravit a vytvořit určitá protipatření. Nepřipravenost na daná rizika by mohla ohrozit realizaci projektu.

Nezajištění prostor pro podnikání

Prostory, tedy výjezdové stanoviště a operační středisko, jsou bezpodmínečně nutné k zahájení podnikání. K tomuto účelu budou sloužit prostory v osobním vlastnictví jednatelů, které jsou umístěny v Hradci Králové. Vzhledem k osobnímu charakteru věci není v této diplomové práci uvedena přesná lokalita těchto prostor. Pokud by však nebylo možné tyto prostory využívat, bylo by nutné, aby si společnost našla nové prostory a ty buď zakoupila do svého vlastnictví, nebo si je od jiného subjektu pronajala ke svému podnikání. Tato situace je velmi nepravděpodobná, každopádně by mohla způsobit společnosti komplikace při zajišťování svých služeb klientům.

Nefunkční sanitní technika

Reálnou hrozbou je nefunkční sanitní vozidlo. Jelikož se jedná o hlavní prostředek pro podnikání, je nezbytné, aby technika fungovala. Jako opatření je dobré mít již v počátku jistotu o funkčnosti vozidla. Pro tento případ bude vozidlo zakoupené nové, půjde o Volkswagen transportér T 6.1 v sanitní úpravě. Celkově tato investice bude stát 1 550 000 Kč, podle komunikací se společností Volkswagen a.s. a jejich distributory pro Českou republiku a firmou provádějící přestavby těchto vozů Porsche Česká republika s.r.o.. V záloze však je varianta zapůjčení sanitního vozidla od třetích stran, tato varianta je nákladnější než užívání vlastního vozidla, ale je nutné mít jistotu splnění závazků.

Nerovnoměrně rozložené transporty

Nedostatek klientů k transportu může být způsoben různou vytížeností v daném časovém úseku (svátky, dny odpočinku apod.). V případě malého vytížení transportu bude využívána technika více na zdravotnické zabezpečení kulturních, sportovních a společenských akcí.

Nezajištění smlouvy se ZP

Hned u zrodu společnosti bude důležité vytvořit právní svazek se zdravotní pojišťovnou tak, aby mohla organizace fungovat a vykonávat svou činnost. Prevencí před tímto rizikem je splnit všechny právní náležitosti potřebné k uzavření smlouvy a podat návrh na kraj o

vyhlášení výběrového řízení. Více o této smlouvě je v příloze 1 – smlouva společnosti s VZP ČR o poskytování a úhradě hrazených služeb, takto jsou individuálně udělané smlouvy s dalšími zdravotními pojišťovny. Rozdělení jejich pojištěnců v jednotlivých krajích je v příloze 6.

Rizika projektu jsou uvedena v tabulce 33.

Tabulka 33 Vyhodnocení rizika podnikatelského plánu

Riziko	Pravděpodobnost rizika	Závažnost	Významnost rizika
Nezajištění smlouvy s ZP	3	5	15
Nový konkurent na trhu	2	3	6
Nerovnoměrně rozložené transporty	3	2	6
Nezajištění prostor pro podnikání	1	5	5
Nefunkční sanitní vozidlo	1	4	4
Nespolehlivý personál	1	4	4

6.10 Splnění cílů

Podnikatelský plán obsahuje krátkodobý i střednědobý záměr (ten je také rozdělen do tří fází, které se odvíjejí podle splněných cílů i časové osy).

První fáze označuje období jednoho roku a zároveň kontrolu plnění dílčích cílů stanovených při zakládání společnosti. Poté dojde také k úpravě podnikatelského záměru, aby plně odpovídal aktuálním potřebám společnosti. Ve stejné linii je potřeba sledovat střednědobý plán a podle možností jej upravovat tak, aby cíle byly reálně stanovené a uskutečnitelné.

Z celkového pohledu na podnikatelský záměr založení společnosti poskytující převoz pacientů neodkladné péče a sekundárních transportů lze usuzovat, že s výchozími podmínkami je plně realizovatelný, ale s vysokým rizikem. Veškeré části plánu jsou uskutečnitelné a jsou k nim přiděleny finanční i personální nároky. Navzdory tomu z analýz vyplývá, že existuje relativně velké riziko v neuzavření smluvních vztahů s pojišťovny (viz rizika v analytické části diplomové práce). Možnosti řešení jednotlivých rizik jsou také nastíněny v praktické části. Pro zmínku snížení největšího rizika je uvedena možnost, aby společnost byla pod patronátem silnějšího subjektu s vyjednávací pozicí vůči pojišťovně nebo by sama pojišťovna hledala pro zmíněnou lokalitu Královéhradeckého kraje nového provozovatele této služby, či by nynější poskytovatelé přestaly vykonávat svou činnost. Je

to mnoho neznámých, které je potřeba před realizací podnikatelského záměru zvážit. Jelikož je celý podnik kryt vlastními finančními zdroji, je vhodné zvážit jiné varianty investování do alternativních projektů, které jsou uvedeny v příloze 7.

Předpoklady a odhady pro samostatnost společnosti jsou vždy pouze předpokladem a není možné vždy přesně predikovat, jak se daná situace vyvine. Mohou nastat různé komplikace a rizika, které se však strategický plán snaží podchytit. Pokud by však nebylo možné veškeré záležitosti zvládnout, je třeba mít dostatek sebereflexe a nastavit si reálné cíle v průběhu činnosti. V případě nedosažení jednotlivých milníků uvedených v tomto podnikatelském plánu, je potřeba učinit určitá protipatření, které pomohou dosáhnout těchto cílů. Stále však zůstává jedním z možných opatření při neplnění cílů zrušení společnosti a nepokračování v podnikání z důvodu zamezení dalších škod.

Uzavření společnosti patří mezi ty nejhorší varianty, každopádně jsou učiněna určitá opatření, aby toto uzavření bylo co nejméně rizikové. Pro příklad – veškeré počáteční výdaje a základní provoz je financován čistě z vlastních zdrojů. Zaměstnanci jsou vybíráni z aktuálního kolektivu a na základě dobrých pracovních výsledků a pracovních i mimopracovních vztahů.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo navrhnout podnikatelský plán pro zřízení společnosti poskytující převoz pacientů neodkladné péče a sekundárních transportů. Na základě dostupné literatury jsou v teoretické části diplomové práce popisovány jednotlivé části podnikání a potřebné právní náležitosti k založení společnosti poskytující zdravotní služby včetně výčtu právních možností pro začátek podnikání a porovnání nejběžnějších právních forem, jako je podnikání jako fyzická osoba, nebo formou právnické osoby – společnost s ručením omezeným a akciová společnost. Práce také nastiňuje základní možnosti analýz vnitřního a vnějšího prostředí (především analýzu PEST, Porterovu analýzu a SWOT analýzu) společnosti na zkoumaném trhu v dané oblasti Královéhradeckého kraje. Ke zpracování teoretické části byla využívána odborná literatura a odborné webové články včetně právních předpisů České republiky. V teoretické části jsou též shrnuty základní požadavky pro zpracování podnikatelského záměru. Těchto teoretických znalostí je poté využito v praktické části.

V úvodu praktické části se diplomová práce věnuje samotné analýze vnitřního a vnějšího prostředí, využívá poznatků z teoretické části. Na základě zpracovaných analýz z volně dostupných zdrojů poté navrhuje možná opatření proti rizikům, která byla analýzami zjištěna. Zároveň tak zkoumá možnosti pro uskutečnění podnikatelského plánu, který předchází založení společnosti s vhodným výběrem právnické osoby tak, aby budoucí společnost mohla těžit ze správných rozhodnutí i při dalším rozvoji společnosti. Podnikatelský plán v sobě zahrnuje záměr, čeho chce společnost docílit v prvním roce od založení, a střednědobý plán společnosti na následující tři roky po založení. Obsahuje návrhy řešení možných obtíží při počátcích fungování společnosti. Při vytváření ekonomické části počítá plán s optimistickou i pesimistickou variantou s přihlédnutím na hrozby a podnikatelské příležitosti, definuje jednotlivé kroky k vybudování společnosti a následné prosperitě. Práce řeší problém při vzniku společnosti, začátku samotného podnikání a plnění daných cílů. Vznikl tak komplexní podnikatelský plán na založení společnosti poskytující převoz pacientů neodkladné péče a sekundárních transportů podle předem definovaných výchozích podmínek. Na základě zpracovaných výsledků jsou poté v cílech podnikatelského plánu navržena doporučení pro výsledky zpracovaných analýz. Veškeré cíle diplomové práce tak byly splněny.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- Akciová společnost (Joint Stock Company). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2020, 30.01.2017 [cit. 15.01.2020]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/akciova-spolecnost>
- BUCHBINDER, Sharon Bell a Nancy H. SHANKS. Introduction to health care management. Third edition. Burlington, Massachusetts: Jones and Bartlett Learning, 2017, 676 s. ISBN 9781284081015.\nl
- Cash flow, In: CashFlowReport.cz [online]. Finratios, s.r.o.. Mgr. Jan Rudolský, 2020, [cit. 29.12.2019]. Dostupné z: <http://www.cashflowreport.cz/jak-sestavit-cashflow/>
- Česká správa sociálního zabezpečení. In: CSSZ.cz [online]. Česká republika (CZE) 2019, [cit. 2.2.2020]. Dostupné z: <https://www.cssz.cz/web/cz/vyse-a-sazba>
- ČESKO. Zákon č. 372/2011 ze dne 6. listopadu 2011 o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování. In: Sbírka zákonů České republiky [online]. 2011, částka 131, s. 4730-4801 [cit. 2019-12-12]. https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=372/2011%20&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy
- ČESKO. Zákon č. 455/1991 ze dne 15. listopadu 1991 o živnostenském podnikání. In: Sbírka zákonů České republiky [online]. částka 87, s. 2122-2160 [cit. 2019-1-12]. https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=455/1991%20&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy
- ČSÚ [Český statistický úřad]. Počty vybraných právnických a fyzických osob v České republice [online graf]. 1.1.2020 [vid. 20-1-2019]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ORG01&z=T&f=TABULKA&katalog=30831&str=v386&v=v7__null__null__null
- DOMANSKÁ, Lucie. Rizika a příležitosti v podnikání pomůže odhalit SWOT analýza - Podnikatel.cz. Podnikatel.cz. Dostupné online: (<https://www.podnikatel.cz/clanky/rizika-a-prilezitosti-odhali-swot-analyza/>) [cit. 2019-11-29].

- Druhy podnikatelských rizik. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2019, 16.10.2015 [cit. 12.12.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/druhy-podnikatelskych-rizik>
- Fakultní nemocnice Hradec Králové, FN HK: © Copyright 2020 [online]. [2.2.2020]. Dostupné z <https://www.fnhk.cz/o-fakultni-nemocnici/historie-nemocnice>
- FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. Úspěšná realizace strategie a strategického plánu. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada), 320 s. ISBN 978-80-271-0434-5.
- FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. Úspěšná realizace strategie a strategického plánu. Praha: Grada, 2017, 320 s. ISBN 978-80-271-0434-5.
- GLADKIJ, Ivan. Management ve zdravotnictví. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003,
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- KONEČNÁ, Jana. 2015. Zálohy na sociální pojištění. Jak podnikat [online]. [12.12.2019]. Dostupné z: <http://www.jakpodnikat.cz/zalohy-na-socialni-pojisteni.php>
- KONKURENCE (Competition). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2020, 18.05.2016 [cit. 28.01.2020]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/konkurence>
- KOPECKÝ, Martin. PŘÍRUČKA PRO PODNIKÁNÍ [online]. Praha: Hospodářská komora České republiky, 2018-02-01 [cit. 2019-12-08]. Dostupné online https://www.komora.cz/files/uploads/2017/06/Obecná_př%C3%ADručka_pro_podnikatele_verze_únor_2018.pdf.
- KOTLER, Philip. Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-010-4.
- LASAK, Jan, § 420 (Označování podnikatele bez obchodní firmy). In: BILKOVA, Jana, CERNY, Michal, CUHELOVA, Kateřina, DAVID, Ludvík, DAVID, Radovan, DOBROVOLNÁ, Eva, FOJTÍK, Lumír, HANDLAR, Jiří, HAVLAN, Petr, HOLEJSOVSKY, Josef, HORECKY, Jan, HULMAK, Milan, HURDIK, Jan, HRDLICKA, Miloslav, KOUKAL, Pavel LASAK, Jan, LAVICKY, Patr, LAZIKOVA, Jarmila, LEBEDA, PODIVINOVA, PONDIKASOVA, Martina, RONOVSKA, Kateřina, RUBAN, Radek, SEVCEK, Marek, TŮMA, Pavel,

- VITEK Jindřich, Občanský zákoník I. Obecná část, (§ 1–654). 1. vydání, Praha, Nakladatelství C. H. Beck, 2014, s. 1613
- MICHALSKÁ, Petra, 15 kroků, jak sepsat podnikatelský plán, jobs.cz [online] 2013, [cit. 2019-12-12]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/poradna/15-kroku-jak-sepsat-podnikatelsky-plan>
- Národní registr poskytovatelů zdravotních služeb [online]. Praha: Ústav zdravotnických informací ČR, 2016 [cit. 2020-1-11]. Dostupné z: <https://nrpzs.uzis.cz>.
- NOVOTNÁ, Olga, Zdravotnické-asistence: Copyright © Zdravotnická-asistence – Paramedic rescue ambulance – Hradec Králové. [online]. [2.2.2020]. Dostupné online: <http://www.zdravotnicka-asistence.cz>
- PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. Podnikové finance: studijní pomůcka pro distanční studium. 4. vyd., nezměn. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 293 s. ISBN 978-80-7318-732-3
- PEPRLA, Oldřich, Podnikatelský plán na založení malého nebo středního podniku, květen 2007, Brno, Květen 2007, 90 stran.
- PESTLE analýza. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2019, 30.07.2015 [cit. 13.12.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>
- Podnikatelský plán (Business Plan). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2019, 29.02.2016 [cit. 13.12.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/podnikatelsky-plan>
- POHLUDKA, Michal. Jak zvládnout práci manažera: čeští lídři a zajímavé osobnosti poodkrývají tajemství svého úspěchu. Praha: Marmer Media, 2018, 272 s. ISBN 978-80-270-3105-4.
- PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994, xv, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- PROKŮPKOVÁ, Danuše. UNES – účetnictví neziskového sektoru. Analýza a řízení rizik [online]. 2007, roč. 5, č. 2 [cit. 2019-12-12]. Dostupné z: [http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d8966v11782-analyza-a-rizeni-rizik/?search_query=\\$author=577%20\\$source=34](http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d8966v11782-analyza-a-rizeni-rizik/?search_query=$author=577%20$source=34)

- Rentabilita aktiv (ROA – Return on Assets). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2019, 02.08.2015 [cit. 29.12.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rentabilita-aktiv>
- Rentabilita nákladů (ROC – Return on Costs). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2019, 22.08.2016 [cit. 29.12.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rentabilita-nakladu>
- Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return on Equity). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2019, 01.08.2015 [cit. 29.12.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rentabilita-vlastniho-kapitalu>
- Rizika (Risks). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2019, 14.02.2018 [cit. 12.12.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizika>
- Rizika (Risks). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2019, 14.02.2018 [cit. 12.12.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizika>
- ROTSCHEDL, Jiří. Organizace a řízení marketingu v Priessnitzových léčebných lázních. Ostrava, 2005. 41 s. Bakalářská práce. VŠB-TU, Ekonomická fakulta
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
- SINEK, Simon, David MEAD a Peter DOCKER. Objevte své proč: jak najít smysl pro sebe i svůj tým. Přeložil Eva NEVRLÁ. V Brně: Jan Melvil Publishing, 2018. Žádná velká věda. ISBN 978-80-7555-044-6.
- SINEK, Simon. Start With Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action. London: Books Limited, 2011, 256 s. ISBN 0241958237.
- SKORUŠA, Leopold. Základy práva a vybrané kapitoly mezinárodního humanitárního práva: studijní text. Vydání: druhé. Brno: Univerzita obrany, 2018. ISBN 9788075820723.
- SLOUKA, David. Vedení a marketing malých zdravotnických zařízení: příručka pro praxi. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0469-7.

- Sociální pojištění OSVČ – základ a sazby pojistného. In: Finance.cz [online]. Mladá fronta a.s. 2019, [cit. 20.01.2019]. Dostupné z <https://www.finance.cz/dane-a-mzda/dane-z-prijmu/socialni-pojisteni-osvc/zaklad-a-sazby/>
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
- STONE, Brad. Globální samoobsluha: Jef Bezos a věk Amazonu. Praha: Práh, 2014. ISBN 978-80-7252-527-0.
- SVEJKOVSKÝ, Jaroslav, Petr VOJTEK a Lenka TESKA ARNOŠTOVÁ. Zdravotnictví a právo. V Praze: C.H. Beck, 2016. Praktická knihovna (C.H. Beck). ISBN 978-80-7400-619-7.
- SWOT analýza. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2019, 22.01.2017 [cit. 14.12.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>
- SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
- SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
- THIBAUD, Daniel, Právní formy poskytovatelů zdravotní péče, 2016, Brno, 32s str.
- TICHÝ, Milík. Ovládání rizika: analýza a management. V Praze: C.H. Beck, 2006. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-415-5.
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.
- Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky (VZP), Postup uzavření smlouvy – obecná část, 2020, [cit. 15.01.2020]., dostupné z: https://media.vzpstatic.cz/media/Default/dokumenty/smlouvy/postup_uzavrenismlouvy-obecna_cast_092018.pdf
- Vyhláška č. 268/2019 Sb., o stanovení hodnot bodu, výše úhrad hrazených služeb a regulačních omezení pro rok 2020 In: Sbírka zákonů. 22. 4. 1998. ISSN 1211-1244.

Založení společnosti s ručením omezeným, In: NotarrysaneK.cz [online]. Česká republika (CZE) 2010-2020, [cit. 28.01.2020]. Dostupné z: <http://www.notarrysaneK.cz/spolecnost-s-rucenim-omezenym-zalozeni/>

Zdravotnická záchranná služba Královéhradeckého kraje, ZZS KHK © 2017, [online]. [cit. 28.01.2020]. Dostupné online na: <https://www.zzskhk.cz/cs/kdo-jsme>

ŽĎÁRA, Jaroslav. Management ve zdravotnictví I.: učební text pro vysokoškolskou výuku. V Brně: Univerzita obrany, 2018. ISBN 978-80-7231-369-3.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ZZS	Zdravotnická záchranná služba
ZZ	Zdravotnické zařízení
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
FO	Fyzická osoba
PO	Právnícká osoba
WBS	Word breaking structure
VZP	Všeobecná zdravotní pojišťovna
DPH	Daň z přidané hodnoty
ČSSZ	Česká správa sociálního zabezpečení
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
OBZP	Osoba bez zdanitelných příjmů
ČSÚ	Český statistický úřad
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
DPP	Dohoda o provedení práce
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Počty založených SRO a PO za vybrané období (Kurzy, 2020).....	20
Obrázek 2 Schéma Porterova modelu 5 pěti sil (Porter, 1994, str. 8).....	38
Obrázek 3 Grafické znázornění diagramu SWOT	42
Obrázek 4 Marketingový mix 4P (Marketingový mix, ManagementMania, 2019) ...	49
Obrázek 5 Peněžní tok/cash flow (Synek, 2011, s. 343.)	58
Obrázek 6 Grafické znázornění bodu zvratu	59
Obrázek 7 Logo společnosti Via Medical Transport, s.r.o.	88

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Velikost pojistného pro OSVČ na rok 2020	17
Tabulka 2 Celkové zastoupení vybraných forem PO a FO v prosinci 2019 (dle ČSÚ, 2019, dostupné na: http://registry.czso.cz/irsw/)	20
Tabulka 3 Základní přehled náročnosti založení společnosti s ručením omezeným (Kopecký, 2018, s. 3)	21
Tabulka 4 Základní přehled náročnosti založení OSVČ (Kopecký, 2018, s. 4)	22
Tabulka 5 Akciová společnost – základní přehled (vlastní zpracování)	23
Tabulka 6 PEST analýza (Sedláčková a Buchta, 2006, str. 16-18)	36
Tabulka 7 Ukázka predikce roční časové řady (Obyvatelstvo ČR) Zdroj: ČSÚ. www.czso.cz [online]. [cit. 2019-12-11].	37
Tabulka 8 Příklady k sestavení SWOT analýzy (SWOT, ManagementMania, 2018)	44
Tabulka 9 Marketingový mix 4C, vlastní zpracování	50
Tabulka 10 Znázornění konceptu 4A marketingového mixu (Marketingový mix, ManagementMania, 2018)	50
Tabulka 11 Marketingový mix 3V, dle Nirmalya Kumara	52
Tabulka 12 Plán marketingového mixu 4S	53
Tabulka 13 Nejdůležitější ukazatele finanční analýzy dle Srpové, Řehoře, 2010, s. 65	55
Tabulka 14 Rozvaha (Synek, 2011, s. 62)	60
Tabulka 15 Srovnání faktorů konkurence	80
Tabulka 16 Strategická analýza SWOT	81
Tabulka 17 Základní věkové skupiny a jejich prognóza vývoje, zdroj ČSÚ, 2004	81
Tabulka 18 Počet poskytovatelů služby "zdravotnický transport pacientů"	83
Tabulka 19 Časový plán projektu založení společnosti	91
Tabulka 20 Výhledový plán společnosti pro 36 měsíců od zahájení činnosti	92
Tabulka 21 Počáteční rozvaha společnosti	93
Tabulka 22 Vstupní výdaje při vzniku společnosti	93
Tabulka 23 Měsíční provozní výdaje *jedná se o variabilní výdaje	94
Tabulka 24 Mzdové měsíční náklady	95
Tabulka 25 Očekávané měsíční příjmy (optimistická varianta)	96
Tabulka 26 Očekávané měsíční příjmy (pesimistická varianta)	97

Tabulka 27 Očekávané měsíční příjmy (realistická varianta)	97
Tabulka 28 Předpokládané výsledky hospodaření.....	97
Tabulka 29 Body zvratu nově vznikajícího podniku	98
Tabulka 30 Cash flow (optimistická varianta).....	98
Tabulka 31 Cash flow (pesimistická varianta)	99
Tabulka 32 Cash flow (realistická varianta)	100
Tabulka 33 Vyhodnocení rizika podnikatelského plánu.....	103

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA 1 Ukázková smlouva společnosti s VZP ČR o poskytování a úhradě hrazených služeb.....	117
PŘÍLOHA 2 Vyhláška č. 92/2012 Sb. o požadavcích na minimální technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení a kontaktních pracovišť domácí péče	118
PŘÍLOHA 3 Grafická podoba nové společnost – Via Medical Transport; logo společnosti a návrh polepu sanitního vozidla.....	120
PŘÍLOHA 4 Grafická podoba nové společnost – Via Medical Transport; Použití loga na propagačních materiálech a webu společnosti	121
PŘÍLOHA 5 Seznam poskytovatelů zdravotnické dopravní služby v Královéhradeckém kraji.....	122
PŘÍLOHA 6 Seznam pojištěnců jednotlivých pojišťoven v krajích	123
PŘÍLOHA 7 Efektivita investice při srovnání s alternativními investicemi	125
PŘÍLOHA 8 Číselník VZP pro dopravu	126

PŘÍLOHA 1 Ukázková smlouva společnosti s VZP ČR o poskytování a úhradě hrazených služeb



SMLOUVA č.: o poskytování a úhradě hrazených služeb (pro zdravotnické dopravní služby)

Článek I. Smluvní strany

Poskytovatel zdravotních služeb:	
Sídlo (obec):	
Ulice, č.p., PSČ:	
Zápis v obchodním rejstříku: <ul style="list-style-type: none">.....soud, oddíl, vložka, dnenezapíše se	
Zastoupený (jméno, funkce):	
IČ:	
IČZ:	
Bankovní spojení (název banky) číslo účtu/kód banky:	

(dále jen „Poskytovatel“) na straně jedné

a

Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky		
Sídlo:	Orlická 4/2020, Praha 3, 130 00	
IČ:	41197518	
Regionální pobočka, pobočka pro		
Zastoupená (jméno a funkce):		
Doručovací adresa (obec):		
Ulice, č.p., PSČ:		
tel.:	fax:	e-mail:
Bankovní spojení (název banky), číslo účtu/kód banky:		

(dále jen „Pojišťovna“) na straně druhé

u z a v í r a j í

v souladu s vyhláškou č. 618/2006 Sb., kterou se vydávají rámcové smlouvy, zákonem č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon č. 48/1997 Sb.“) a dalšími právními předpisy upravujícími

PŘÍLOHA 2 Vyhláška č. 92/2012 Sb. o požadavcích na minimální technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení a kontaktních pracovišť domácí péče

„1. Základní provozní prostory zdravotnického zařízení zdravotnické dopravní služby jsou:

a) stanoviště dopravních prostředků,

b) pracoviště pro komunikaci se zdravotnickým operačním střediskem a pomocným operačním střediskem poskytovatele zdravotnické záchranné služby, s dalšími poskytovateli zdravotních služeb a vlastními dopravními prostředky. Toto pracoviště se nezřizuje ve zdravotnických zařízeních zdravotnické dopravní služby ozbrojených sil, pokud jsou k poskytování zdravotnické dopravní služby využívána výhradně vozidla ozbrojených sil, a ve zdravotnických zařízeních zdravotnické dopravní služby Vězeňské služby.

2. Vedlejší provozní prostory zdravotnického zařízení zdravotnické dopravní služby jsou:

a) místnost pro odpočinek zaměstnanců,

b) sanitární zařízení pro zaměstnance,

c) skladovací prostory.

3. Vybavení pracoviště pro komunikaci se zdravotnickým operačním střediskem a pomocným operačním střediskem poskytovatele zdravotnické záchranné služby, s dalšími poskytovateli zdravotních služeb a vlastními dopravními prostředky:

a) připojení k veřejné telefonní síti pevné a mobilní,

b) radiostanice pro radiové spojení s dopravními prostředky, pokud není komunikace s dopravními prostředky zajišťována výhradně prostřednictvím veřejné telefonní sítě mobilní,

c) nahrávací zařízení telefonních nebo rádiových relací s časovým údajem,

d) náhradní zdroj elektrické energie.

4. Další vybavení zdravotnického zařízení zdravotnické dopravní služby:

a) umyvadlo,

b) dřez na mytí pomůcek, pokud je prováděno mytí a čištění pomůcek použitých k manipulaci s biologickým materiálem,

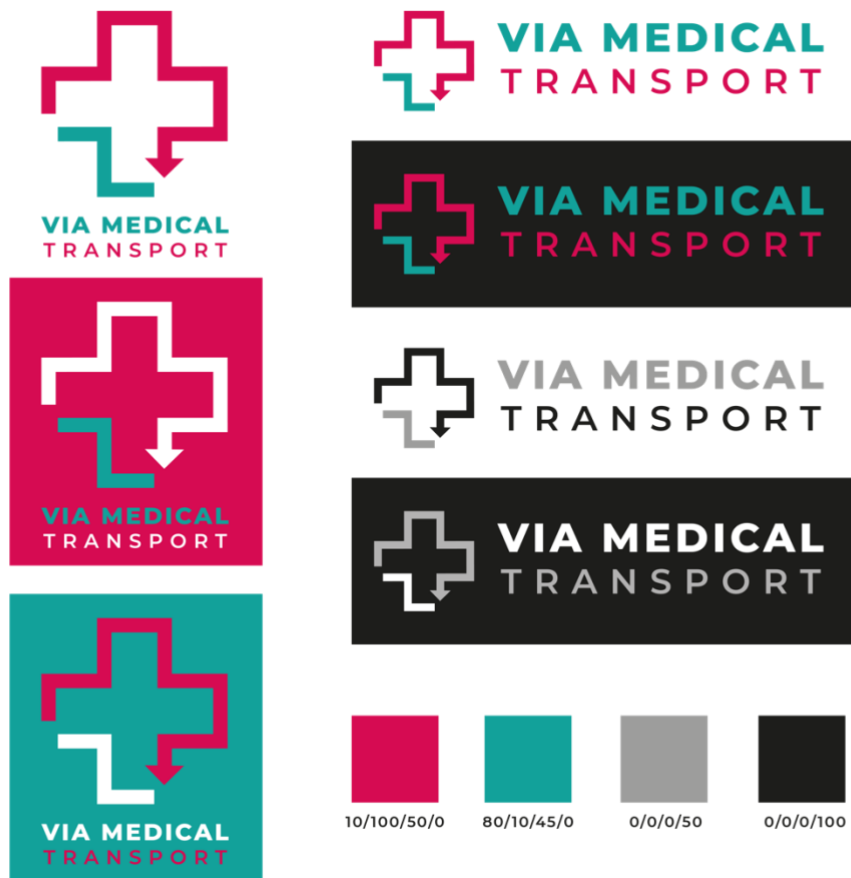
c) nábytek pro práci zdravotnických pracovníků,

d) počítač s připojením k internetu a tiskárna.

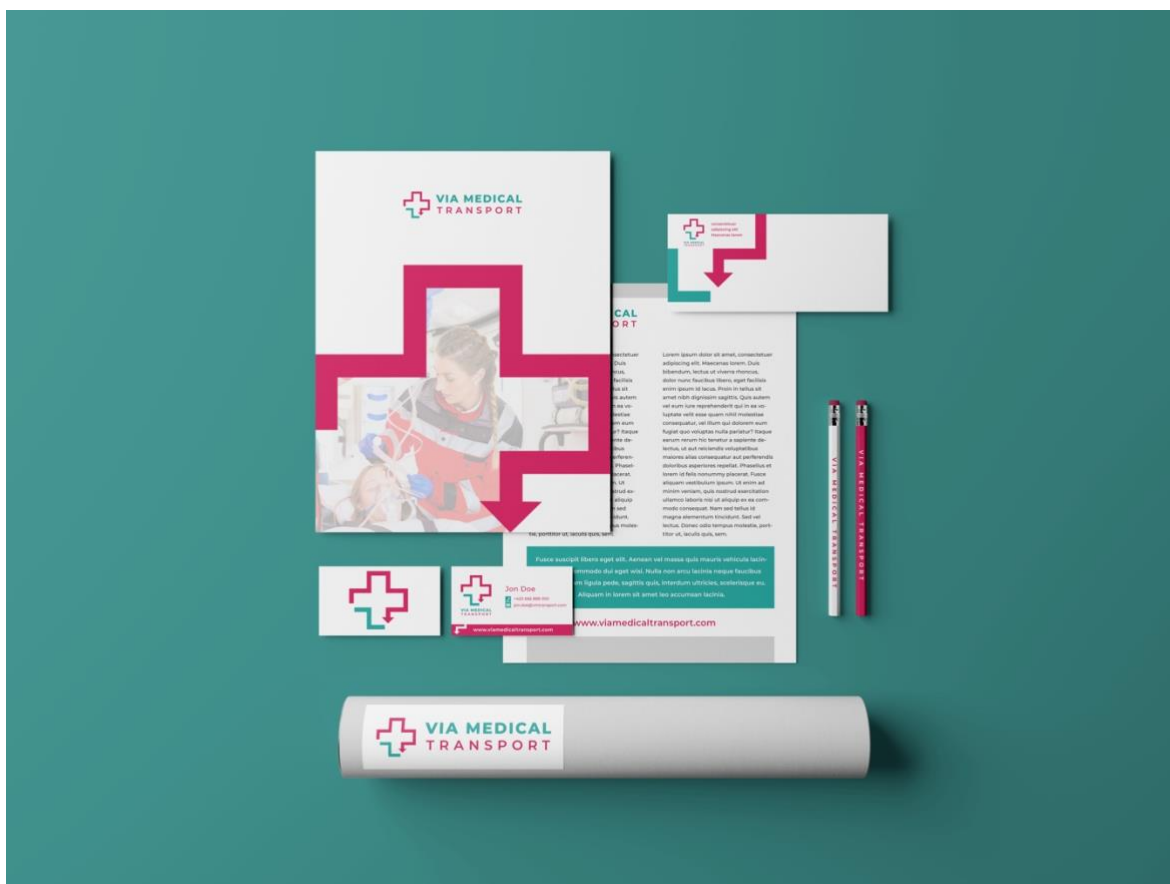
Toto vybavení lze umístit libovolně v prostorách uvedených v bodě 1 písmenu b) nebo bodě 2 písmenu a) nebo c) této přílohy.

5. Skladovací prostory se zřizují pro oddělené skladování zdravotnických prostředků, prádla, uklízacích potřeb a dezinfekčních prostředků; skladovací prostory lze nahradit vhodnými skříněmi. Skladování materiálu musí být zajištěno tak, aby nedošlo ke kontaminaci čistého materiálu znečištěným materiálem.“

PŘÍLOHA 3 Grafická podoba nové společnosti – Via Medical Transport; logo společnosti a návrh polepu sanitního vozidla



PŘÍLOHA 4 Grafická podoba nové společnosti – Via Medical Transport; Použití loga na propagačních materiálech a webu společnosti



PŘÍLOHA 5 Seznam poskytovatelů zdravotnické dopravní služby v Královéhradeckém kraji

Seznam poskytovatelů zdravotnické dopravní služby

Název celý	IČO	Obec	Web
ANSA Sanatorium s.r.o.	25950924	Hradec Králové	www.ansa-chirurgie.cz
DANA VOJTĚCHOVÁ	5765064	Nový Bydžov	
DELTA SYSTEM HEMS o.p.s.	25989502	Předměřice nad Labem	
Dopravní zdravotní služba Asociace samaritánů ČR Trutnov Malé Svatočovice	70923272	Malé Svatočovice	
Dopravní zdravotní služba Broumov s.r.o.	62028251	Broumov	
Dopravní zdravotní služba Náchod, s.r.o.	49810154	Jaroměř	http://www.dzsn.cz
Dopravní zdravotní služba Náchod, s.r.o.	49810154	Opočno	http://www.dzsn.cz
Dopravní zdravotní služba Náchod, s.r.o.	49810154	Náchod	http://www.dzsn.cz
DZS RYCHNOVSKO s.r.o.	27548309	Týniště nad Orlicí	
DZS RYCHNOVSKO s.r.o.	27548309	Týniště nad Orlicí	
DZS RYCHNOVSKO s.r.o.	27548309	Rychnov nad Knížnou	
DZS RYCHNOVSKO s.r.o.	27548309	Týniště nad Orlicí	
DZS RYCHNOVSKO s.r.o.	27548309	Rychnov nad Knížnou	
DZS RYCHNOVSKO s.r.o.	27548309	Rokytnice v Orlických horách	
Fakultní nemocnice Hradec Králové	179906	Hradec Králové	http://www.fnhk.cz
Josef Valášek, Dopravní zdravotní služba	41221117	Holice	
Léčebna pro dlouhodobě nemocné Hradec Králové	180092	Hradec Králové	https://www.ldnhk.cz/
Liptrans s.r.o.	28854951	Trutnov	www.zdravotnidoprava.cz
MEDIKA Hradec Králové, s.r.o.	49815148	Hradec Králové	http://medika-hk.cz
NDZS Kohoutek s.r.o.	27539989	Hradec Králové	
NDZS Kohoutek s.r.o.	27539989	Hradec Králové	
Oblastní charita Červený Kostelec, Hospic Anežky České	48623814	Červený Kostelec	http://www.domovsviosefa.cz
Oblastní nemocnice Jičín a.s.	26001551	Jičín	http://www.nemoc.cz
Oblastní nemocnice Jičín a.s., DZS Heřmanice	26001551	Nová Paka	http://www.nemoc.cz
Oblastní nemocnice Náchod a.s., Nemocnice Rychnov nad Knížnou	26000202	Rychnov nad Knížnou	http://www.nemocnicenachod.cz
Olga Novotná - Paramedic Rescue Ambulance	66273226	Hradec Králové	http://sanitkyhk.cz zdravotnicka-asistence.cz
Palivový kombinát Ústí, státní podnik	7536	Malé Svatočovice	http://www.bzs.cz
Paramedic - rescue z.s.	5765609	Opočno	
SAFRES Group s.r.o.	28786700	Dvůr Králové nad Labem	http://www.safres.cz
Sanitas, spol. s r.o.	62026542	Jičín	
Sanitky Police nad Metují, s.r.o.	28767748	Police nad Metují	
TRANS MEDICAR, spol. s r.o.	47454989	Vrchlabí	http://www.sanitkyvrchlabi.cz
Vodní záchranná a dopravní služba s.r.o.	28783361	Náchod	www.vzs-nachod.cz/doprava
Zdravotnická záchranná služba Královéhradeckého kraje, /letecká výjezdová skupina/	48145122	Hradec Králové	http://www.zzskhk.cz

Zdroj: ÚZIS, Seznam poskytovatelů zdravotních služeb v Královéhradeckém kraji, leden 2020, Národní registr poskytovatelů zdravotních služeb [online]. Praha: Ústav zdravotnických informací ČR, 2016 [cit. 2020-1-11]. Dostupné z: <https://nrpzs.uzis.cz>.

PŘÍLOHA 6 Seznam pojišťenců jednotlivých pojišťoven v krajích

Zastoupení pojišťoven v daných okresech podle počtu pojištěnců

Okres	Kraj	zdravotní pojišťovny						
		111	201	205	207	209	211	213
PRAHA	Hlavní město Praha	59,71%	5,72%	1,03%	22,26%	0,08%	11,13%	0,06%
ČESKÉ BUDĚJOVICE	Jihočeský kraj	56,61%	16,37%	2,86%	5,67%	0,00%	18,47%	0,01%
ČESKÝ KRUMLOV	Jihočeský kraj	64,14%	12,40%	3,00%	3,55%	0,01%	16,87%	0,03%
JINDŘICHŮV H.	Jihočeský kraj	70,61%	11,71%	3,31%	2,92%	0,00%	11,44%	0,01%
PÍSEK	Jihočeský kraj	69,36%	8,82%	4,26%	4,96%	0,00%	12,57%	0,01%
PRACHATICE	Jihočeský kraj	59,76%	14,87%	6,98%	3,51%	0,01%	14,84%	0,02%
STRAKONICE	Jihočeský kraj	66,94%	11,47%	3,78%	4,84%	0,01%	12,96%	0,01%
TÁBOR	Jihočeský kraj	48,88%	15,23%	13,94%	7,38%	0,00%	14,56%	0,01%
BLANSKO	Jihomoravský kraj	64,82%	4,32%	1,49%	2,71%	0,01%	26,55%	0,10%
BRNO-MĚSTO	Jihomoravský kraj	55,64%	10,29%	6,82%	6,27%	0,01%	20,40%	0,56%
BRNO-VENKOV	Jihomoravský kraj	58,83%	8,22%	8,78%	4,67%	0,00%	19,28%	0,22%
BŘECLAV	Jihomoravský kraj	59,18%	4,60%	13,84%	3,57%	0,00%	18,47%	0,33%
HODONÍN	Jihomoravský kraj	45,85%	2,92%	21,52%	2,47%	0,00%	14,39%	12,84%
VÝŠKOV	Jihomoravský kraj	54,25%	13,12%	9,18%	5,18%	0,00%	18,02%	0,24%
ZNOJMO	Jihomoravský kraj	55,85%	5,36%	12,24%	1,93%	0,01%	24,47%	0,14%
CHEB	Karlovarský kraj	65,37%	10,13%	6,93%	5,12%	0,02%	12,43%	0,02%
KARLOVY VARY	Karlovarský kraj	70,50%	7,51%	5,48%	6,74%	0,01%	9,74%	0,01%
SOKOLOV	Karlovarský kraj	62,17%	6,63%	16,56%	4,21%	0,00%	10,41%	0,01%
HRADEC KRÁLOVÉ	Královéhradecký kraj	52,92%	17,78%	4,64%	5,73%	0,12%	18,80%	0,01%
JIČÍN	Královéhradecký kraj	69,32%	4,06%	2,67%	3,91%	5,78%	14,24%	0,01%
NÁCHOD	Královéhradecký kraj	67,42%	7,31%	7,62%	3,71%	0,23%	13,70%	0,01%
RYCHNOV N. KN.	Královéhradecký kraj	57,54%	9,11%	1,79%	3,46%	15,12%	12,96%	0,02%
TRUTNOV	Královéhradecký kraj	45,28%	4,60%	11,76%	5,20%	14,56%	18,59%	0,01%
ČESKÁ LÍPA	Liberecký kraj	65,12%	12,86%	8,29%	3,94%	1,41%	8,36%	0,01%
JABLONEC N. NISOU	Liberecký kraj	81,70%	5,97%	0,33%	3,16%	0,31%	8,51%	0,02%
LIBEREC	Liberecký kraj	72,05%	12,58%	0,96%	5,98%	0,44%	7,96%	0,02%
SEMILY	Liberecký kraj	75,81%	4,28%	1,59%	4,53%	5,59%	8,17%	0,01%
BRUNTÁL	Moravskoslezský kraj	43,86%	8,47%	13,51%	6,26%	0,02%	20,62%	7,27%
FRÝDEK-MÍSTEK	Moravskoslezský kraj	31,55%	0,81%	42,34%	1,59%	0,01%	4,43%	19,28%
KARVINÁ	Moravskoslezský kraj	27,82%	0,76%	20,40%	1,23%	0,02%	5,23%	44,54%
NOVÝ JIČÍN	Moravskoslezský kraj	36,88%	1,95%	18,67%	1,88%	0,01%	6,53%	34,08%
OPAVA	Moravskoslezský kraj	38,15%	1,47%	26,74%	3,27%	0,00%	7,85%	22,51%
OSTRAVA-MĚSTO	Moravskoslezský kraj	23,19%	0,89%	38,63%	2,67%	0,01%	8,81%	25,81%
JESEŇÍK	Olomoucký kraj	51,80%	5,58%	33,38%	1,48%	0,05%	7,18%	0,53%
OLOMOUC	Olomoucký kraj	23,74%	15,65%	41,97%	3,64%	0,01%	14,22%	0,77%
PROSTĚJOV	Olomoucký kraj	32,33%	6,73%	53,54%	1,93%	0,00%	5,10%	0,37%
PŘEROV	Olomoucký kraj	59,48%	9,82%	7,59%	3,83%	0,01%	14,79%	4,48%
ŠUMPERK	Olomoucký kraj	49,67%	2,60%	35,44%	3,18%	0,01%	8,93%	0,16%
CHRUDIM	Pardubický kraj	73,70%	6,31%	5,97%	4,65%	0,03%	9,31%	0,03%
PARDUBICE	Pardubický kraj	68,38%	9,81%	6,15%	5,51%	0,05%	10,08%	0,03%
SVITAVY	Pardubický kraj	81,06%	3,87%	2,99%	2,98%	0,01%	9,03%	0,06%
ÚSTÍ NAD ORLICÍ	Pardubický kraj	54,17%	8,41%	10,66%	4,18%	0,13%	22,41%	0,03%
DOMAŽLICE	Plzeňský kraj	75,52%	6,78%	2,57%	4,17%	0,01%	10,93%	0,01%
KLATOVY	Plzeňský kraj	63,48%	8,96%	14,17%	4,03%	0,01%	9,33%	0,02%
PLZEŇ-JIH	Plzeňský kraj	62,07%	7,43%	8,52%	7,57%	0,01%	14,39%	0,00%
PLZEŇ-MĚSTO	Plzeňský kraj	48,57%	9,39%	12,61%	8,91%	0,01%	20,49%	0,02%
PLZEŇ-SEVER	Plzeňský kraj	52,62%	9,01%	11,38%	10,22%	0,01%	16,76%	0,00%

ROKYCANY	Plzeňský kraj	53,07%	13,44%	14,34%	6,78%	0,01%	12,35%	0,01%
TACHOV	Plzeňský kraj	62,88%	14,38%	5,23%	4,32%	0,01%	13,16%	0,01%
BENEŠOV	Středočeský kraj	63,38%	6,44%	2,41%	7,29%	0,02%	20,45%	0,01%
BEROUN	Středočeský kraj	44,09%	4,61%	35,54%	7,61%	0,02%	8,13%	0,01%
KLADNO	Středočeský kraj	41,47%	3,07%	43,53%	4,86%	0,03%	7,02%	0,03%
KOLÍN	Středočeský kraj	70,97%	4,82%	3,02%	7,44%	0,17%	13,56%	0,03%
KUTNÁ HORA	Středočeský kraj	47,18%	12,52%	27,80%	3,81%	0,04%	8,62%	0,02%
MĚLNÍK	Středočeský kraj	65,59%	4,78%	3,73%	12,11%	1,49%	12,28%	0,03%
MLADÁ BOLESLAV	Středočeský kraj	21,31%	1,19%	0,32%	1,49%	73,64%	2,02%	0,02%
NYMBURK	Středočeský kraj	61,47%	5,79%	6,90%	7,84%	4,84%	13,15%	0,01%
PRAHA-VÝCHOD	Středočeský kraj	55,20%	6,66%	3,49%	22,63%	0,28%	11,71%	0,04%
PRAHA-ZÁPAD	Středočeský kraj	59,27%	5,59%	2,15%	21,66%	0,04%	11,26%	0,03%
PŘÍBRAM	Středočeský kraj	73,73%	6,20%	3,79%	4,75%	0,02%	11,49%	0,02%
RAKOVNÍK	Středočeský kraj	58,15%	4,12%	21,42%	4,30%	0,02%	11,96%	0,03%
DĚČÍN	Ústecký kraj	62,91%	5,69%	15,11%	4,71%	0,09%	11,46%	0,02%
CHOMUTOV	Ústecký kraj	71,60%	3,85%	13,36%	2,38%	0,01%	8,57%	0,24%
LITOMĚŘICE	Ústecký kraj	71,34%	9,14%	0,97%	6,08%	0,04%	12,41%	0,02%
LOUNY	Ústecký kraj	77,06%	6,81%	3,21%	3,25%	0,02%	9,59%	0,05%
MOST	Ústecký kraj	82,81%	0,96%	3,65%	1,97%	0,02%	9,83%	0,77%
TEPLICE	Ústecký kraj	71,21%	8,46%	6,38%	4,23%	0,02%	9,63%	0,07%
ÚSTÍ NAD LABEM	Ústecký kraj	36,99%	16,03%	2,64%	15,77%	0,02%	28,25%	0,30%
HAVLÍČKŮV BROD	Vysočina	66,04%	4,89%	16,14%	3,85%	0,02%	9,04%	0,02%
JIHLAVA	Vysočina	81,60%	3,83%	4,32%	3,30%	0,01%	6,85%	0,09%
PELHŘIMOV	Vysočina	80,43%	3,50%	3,09%	3,40%	0,01%	9,55%	0,02%
TŘEBÍČ	Vysočina	72,87%	5,60%	11,30%	1,96%	0,01%	8,22%	0,05%
ŽDÁR N. SÁZAVOU	Vysočina	64,75%	2,30%	11,78%	2,21%	0,01%	18,88%	0,07%
KROMĚŘÍŽ	Zlínský kraj	44,20%	4,80%	7,72%	3,21%	0,01%	11,60%	28,46%
UHERSKÉ HRADIŠTĚ	Zlínský kraj	57,64%	3,44%	12,34%	2,99%	0,00%	23,37%	0,21%
VSETÍN	Zlínský kraj	61,48%	2,17%	8,60%	1,98%	0,00%	5,75%	20,02%
ZLÍN	Zlínský kraj	76,85%	1,90%	13,88%	3,59%	0,00%	3,36%	0,41%

Zdroj: Ministerstvo zdravotnictví České republiky, 2018, dostupné online na: <https://www.mzcr.cz/Soubor.ashx?souborID=33777&typ=application/octet-stream&nazev=zastoupen%C3%AD%20poji%C5%A1%C5%A5oven%20v%20okresech.xlsx>.

PŘÍLOHA 7 Efektivita investice při srovnání s alternativními investicemi

Efektivnost, při stejných nákladech větší množství, nebo při stejném množství za nižší náklady. Pokud by předpokládaná investice do podnikatelského záměru činila 2 085 800 Kč + 300 000 na první měsíce zajištění provozu, tedy investice 2 385 800 Kč, je možné porovnat investování (vložení) těchto prostředků do jiného záměru. Pro srovnání zde bylo vybráno spoření dané částky na spořicí účet při podmínkách podobné většině komerčních bank k datu zpracovávání této diplomové práce, pro zvýšení přesnosti zde byla vybrána komerční banka AirBank, a.s. skupiny PPF., dostupné online na: <https://www.airbank.cz/produkty/sporici-ucet>). Další možností je investice finančních prostředků do nemovitosti (bytové jednotky) v Hradci Králové.

První varianta je ponechání na spořicí účet s ročním úročením 1,3 % za 36 měsíců spoření. Tato varianta je zpracována na základě volně dostupných informací v komerčních bankách a jednotlivá procenta jsou uvedena orientačně z důvodu dalších podmínek vázaných smlouvou s komerční bankou a dalšími možnostmi při zvolení speciálních účtů.

Tabulka 1 Uložení peněz na spořicí účet v bance

Vložená částka	2 385 83 Kč
Úroky	94 079,05 Kč
Daň	14 111,86 Kč

Druhá varianta by byla investice do nemovitosti v městě Hradec Králové. Podle statistik *Reality mix* (dostupné na: <https://realitymix.cz/statistika-nemovitosti/byty-prodej-prumerna-cena-za-1m2-bytu.html>, citováno 1.2.2020, data se vztahují k měsíci 01/2020) se byty prodávají za 46 613 Kč/ m² tedy za očekávanou částku, kterou bude vyžadovat realizace podnikatelského plánu (2 385 800 Kč) by šlo pořídit bytovou jednotku o rozměru 51m², průměrná cena pronájmu v Hradci Králové je 215Kč/ m². Roční příjem z této nemovitosti by tvořil 131 585 Kč. Nelze předpokládat, že by nemovitost byla bez dalších investic, proto pro tento příklad, včetně energetických poplatků, je počítáno s 50% ziskovostí z nájmu. Tržby by tedy tvořily 65 790 Kč (bez odečtení daně z příjmu). Návratnost investice by při nezměněných podmínkách byla 36 let.

Tabulka 2 Investice do nemovitosti v Hradci Králové

Vložená částka	2 385 83 Kč
Roční příjem z pronájmu	131 585 Kč
Předpokládané roční investice do nemovitosti (včetně provozních nákladů)	65 790 Kč
Bod návratu investice	36 let

