

Projekt založení ordinace dentální hygieny – podnikatelský plán

Bc. Alžbeta Hološová



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Alžbeta Hološová
Osobní číslo: M23203
Studijní program: N0413A050020 Management ve zdravotnictví
Forma studia: Kombinovaná
Téma práce: Projekt založení ordinace dentální hygieny – podnikatelský plán

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši k oblasti podnikání a podnikatelskému plánu s akcentem na podnikání v oblasti dentální hygieny.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav trhu v oblasti dentální hygieny.
- Na základě výsledku analýzy vypracujte projekt založení ordinace dentální hygieny – podnikatelský plán.
- Projekt podrobte nákladové, rizikové a časové analýze.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

ABRAMS, Rhonda. *Successful business plan : secrets & strategies*. 7th edition. Palo Alto, California: PlanningShop, 2019. ISBN 9781933895826.
HARRISON, James L.; WILLIS, David O. a THIEMAN, Charles K. *Business Basics for Dentists*. 2nd Edition. John Wiley, 2024. ISBN 9781119892885.
KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. 2. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2016. ISBN 9788073805913.
POPEŠKO, Boris a PAPADAKI, Šárka. *Moderní metody řízení nákladů*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 9788024757735.
SLOUKA, David. *Vedení a marketing malých zdravotnických zařízení: příručka pro praxi*. Praha: Grada, 2017. ISBN 9788027104697.

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

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

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

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

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení diplomové práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

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

Ve Zlíně, dne

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Táto diplomová práca sa zameriava na založenie ordinácie dentálnej hygieny v centre Brna. Cieľom práce je vypracovať komplexný podnikateľský plán, ktorý zohľadňuje potreby trhu, konkurenciu a ekonomické podmienky. V rámci práce bude vykonaná analýza trhu, vypracovaná marketingová stratégia, finančný plán, identifikované potenciálne riziká a vypracovaná časová analýza krokov potrebných na otvorenie ordinácie. Práca sa zároveň zameriava na overenie uskutočniteľnosti projektu z odborného a ekonomického hľadiska a ukazuje potenciál dentálnej hygieny ako atraktívnej oblasti pre začatie vlastného podnikania.

Kľúčové slová: dentálna hygiena, podnikanie v zdravotníctve, podnikateľský plán, zubná starostlivosť

ABSTRACT

This thesis focuses on the establishment of a dental hygiene practice in the centre of Brno. The aim of the thesis is to develop a comprehensive business plan that takes into account market needs, competition and economic conditions. The work will include a market analysis, a marketing strategy, a financial plan, identification of potential risks and a time analysis of the steps needed to open the practice. The work also aims to verify the feasibility of the project from a professional and economic point of view and shows the potential of dental hygiene as an attractive area for starting your own business.

Keywords: dental hygiene, health care business, business plan, dental care

Na tomto mieste by som rada poďakovala svojmu vedúcemu diplomovej práce, doc. Ing. Petrovi Novákovi, Ph.D., za odborné vedenie, cenné rady, trpezlivosť a podporu počas celého spracovania mojej práce.

OBSAH

ÚVOD.....	13
CIELE A METODY SPRACOVANIA PRÁCE	14
I TEORETICKÁ ČÁST	15
1 ZÁKLADY PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	16
1.1 DEFINÍCIA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	16
1.2 VÝZNAM PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	16
1.3 ŠTRUKTÚRA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	17
1.3.1 TITULNÁ STRANA	17
1.3.2 OBSAH.....	17
1.3.3 EXEKUTÍVNY SÚHRN	17
1.3.4 POPIS PODNIKATELSKEJ ČINNOSTI A CIELE FIRMY	18
1.3.5 ANALÝZA TRHU.....	18
1.3.6 MARKETINGOVÁ STRATÉGIA	18
1.3.7 FINANČNÝ PLÁN	19
1.3.8 RIZIKÁ A ALTERNATÍVNE RIEŠENIA	20
1.3.9 ČASOVÝ PLÁN REALIZÁCIE PROJEKTU	20
2 PODNIKANIE V OBLASTI DENTÁLNEJ HYGIENY	21
2.1 FORMY PODNIKANIA.....	21
2.1.1 PODNIKANIE FYZICKÝCH OSÔB.....	21
2.1.2 PODNIKANIE PRÁVNICKÝCH OSÔB	22
2.2 PRÁVNE A ODBORNÉ ASPEKTY ZALOŽENIA ORDINÁCIE DENTÁLNEJ HYGIENY	24
2.2.1 SCHVÁLENIE PREVÁDZKOVÉHO PORIADKU ZDRAVOTNÍCKEHO ZARIADENIA	24
2.2.2 OPRÁVNENIE K POSKYTOVANIU ZDRAVOTNÍCKEJ SLUŽBY	25
2.2.3 ODBORNÁ SPÔSOBILOSŤ PRE VÝKON POVOLANIA DH	26
3 ANALÝZA TRHU A MARKETINGOVÁ STRATÉGIA.....	27
3.1 TRHOVÁ ANALÝZA A JEJ VÝZNAM	27
3.1.1 SWOT ANALÝZA.....	27
3.2 MARKETING SLUŽIEB	28
3.2.1 ŠPECIFICKÉ ZNAKY SLUŽIEB	28
3.3 MARKETING V STOMATOLÓGII	30
3.4 DENTÁLNA HYGIENA NA TRHU ZDRAVOTNÍCKYCH SLUŽIEB	31
3.4.1 TRH DENTÁLNEJ HYGIENY V ČESKEJ REPUBLIKE.....	31

3.4.2	MARKETINGOVÉ STRATÉGIE V OBLASTI DENTÁLNEJ HYGIENY	32
4	FINANCOVANIE A EKONOMICKÉ ASPEKTY PODNIKANIA	
	V ZDRAVOTNÍCTVE	34
4.1	EXTERNÉ ZDROJE FINANCOVANIA.....	35
4.1.1	VLASTNÉ ZDROJE.....	35
4.1.2	BANKOVÉ A OBCHODNÉ ÚVERY	35
4.1.3	CROWDFUNDING.....	36
4.1.4	LEASING	36
4.1.5	BIZNIS ANJEL	36
4.1.6	VENTURE KAPITÁLOVÝ FOND	37
4.2	INTERNÉ ZDROJE FINANCOVANIA	37
4.2.1	ODPISY	37
4.2.2	NEROZDELENÝ KAPITÁL AKO SÚČASŤ VLASTNÉHO KAPITÁLU	38
4.2.3	REZERVNÉ FONDY AKO SÚČASŤ VLASTNÉHO KAPITÁLU	39
4.2.4	REZERVY AKO ČASŤ CUDZIEHO KAPITÁLU	39
5	KLASIFIKÁCIA NÁKLADOV A NÁKLADY SPOJENÉ SO	
	ZALOŽENÍM ORDINÁCIE	41
5.1	NÁKLADY SPOJENÉ SO ZALOŽENÍM ORDINÁCIE	41
5.1.1	PRÁVNE A ADMINISTRATÍVNE NÁKLADY	41
5.1.2	PRIESTOROVÉ A TECHNICKÉ ZABEZPEČENIE	42
5.1.3	MZDOVÉ NÁKLADY	42
5.1.4	PREVÁDZKOVÉ NÁKLADY	42
5.1.5	POISTNÉ POPLATKY	43
5.1.6	ČLENSKÉ POPLATKY	43
5.2	KLASIFIKÁCIA NÁKLADOV VO VZŤAHU K OBJEMU	
	VYKONANÝCH VÝKONOV	43
5.2.1	VARIABILNÉ NÁKLADY	44
5.2.2	FIXNÉ NÁKLADY	44
5.2.3	ZMIEŠANÉ NÁKLADY	45
5.3	ANALÝZA BODU ZVRATU	45
II	PRAKTICKÁ ČASŤ	47
6	PODNIKATEĽSKÝ PLÁN	48
6.1	PREDSTAVENIE PODNIKATEĽSKÉHO SUBJEKTU.....	48
6.1.1	TITULNÁ STRANA	48
6.1.2	EXEKUTÍVNY SÚHRN.....	49
6.1.3	POPIS PODNIKATEĽSKEJ ČINNOSTI	50

6.1.4	CIEĽ	51
7	ANALÝZA TRHU.....	52
7.1	ANALÝZA KONKURENČNÝCH PRACOVÍSK	52
7.2	CIEĽOVÁ SKUPINA ZÁKAZNÍKOV.....	53
7.3	SWOT ANALÝZA	54
8	MARKETINGOVÁ CENOVÁ STRATÉGIA.....	57
8.1	STRATÉGIA ZÍSKAVANIA PACIENTOV	57
8.2	CENOVÉ STRATÉGIE.....	59
8.2.1	MINÚTOVÁ KALKULÁCIA ORDINÁCIE	59
8.2.2	CENNÍK SLUŽIEB A DENTÁLNYCH POMÔCOK	60
8.2.3	REFUNDÁCIA ZDRAVOTNÝMI POISŤOVŇAMI	61
9	POČIATOČNÝ ROZPOČET	62
9.1	POČIATOČNÉ INVESTÍCIE	62
9.2	FINANCOVANIE	63
10	FINANČNÉ VÝKAZY V 1. OBDOBÍ.....	65
10.1	ZAHAJOVACIA ROZVAHA.....	65
10.2	VÝKAZ ZISKU A STRATY	66
10.2.1	PREDPOKLADANÉ NÁKLADY.....	66
10.2.2	PREDPOKLADANÉ VÝNOSY	67
10.2.3	VÝSLEDOVKA.....	67
10.3	KONEČNÁ ROZVAHA K 31.12.2026.....	68
10.4	VÝKAZ CASH FLOW	69
11	FINANČNÉ VÝKAZY V 2.OBDOBÍ.....	70
11.1.1	KONEČNÁ ROZVAHA K 31.12.2027	70
11.2	VÝKAZ ZISKU A STRATY	71
11.2.1	PREDPOKLADANÉ NÁKLADY.....	71
11.2.2	PREDPOKLADANÉ VÝNOSY	72
11.2.3	VÝSLEDOVKA.....	74
11.2.4	POROVNANIE VARIANT VÝKAZU ZISKU A STRÁT	77
11.3	VÝKAZ CASH FLOW	77
12	DAŇOVÉ A ÚČTOVNÉ ODPISY.....	79
12.1	DAŇOVÉ ODPISY.....	79
12.2	ÚČTOVNÉ ODPISY	80
13	ANALÝZA BODU ZVRATU	82
14	RIZIKÁ A ICH EFEKTÍVNE RIADENIE	83

14.1 IDENTIFIKÁCIA HLAVNÝCH RIZÍK.....	83
14.1.1 FINANČNÉ RIZIKÁ	83
14.1.2 RIZIKO NÍZKEHO DOPYTU PO SLUŽBÁCH	83
14.1.3 PREVÁDZKOVÉ RIZIKÁ.....	83
14.1.4 RIZIKO VYPOVEDANIA NÁJOMNEJ ZMLUVY.....	84
14.1.5 LEGISLATÍVNE A REGULAČNÉ RIZIKÁ	84
14.1.6 REPUTAČNÉ RIZIKÁ	84
14.2 ANALÝZA RIZÍK.....	84
14.3 NÁVRH RIEŠENÍ NA ZMIERNENIE RIZÍK	86
15 ČASOVÝ PLÁN REALIZÁCIE PROJEKTU	88
15.1 KROKY POTREBNÉ OD ZALOŽENIA K OTVORENIU ORDINÁCIE	88
15.2 ODHAD TRVANIA JEDNOTLIVÝCH KROKOV	89
15.3 GANTTOV DIAGRAM	90
ZÁVER.....	91
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	93
ZOZNAM OBRÁZKOV	100
ZOZNAM TABULIEK.....	101
ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK	102
ZOZNAM PRÍLOH.....	103
PRÍLOHA P I: PREHĽAD PRÍSPEVKOV ZDRAVOTNÝCH POISŤOVNÍ NA DENTÁLNU HYGIENU V ROKU 2025	104
PRÍLOHA P II: PREHĽAD CIEN U VYBRANÝCH KONKURENTOV	105
PRÍLOHA P III: PÔDORYS ORDINÁCIE	106

ÚVOD

Zdravie ústnej dutiny je neoddeliteľnou súčasťou celkového zdravia a kvality života jednotlivca. V posledných rokoch dochádza k nárastu povedomia o význame preventívnej starostlivosti, čo vytvára priestor pre rozvoj odboru dentálnej hygieny ako samostatnej zdravotníckej praxe. Dopyt po týchto službách neustále rastie, najmä vo väčších mestách, kde je často nedostatok dostupných termínov a vysoké zaťaženie existujúcich pracovísk.

Táto diplomová práca sa zameriava na vypracovanie komplexného podnikateľského plánu pre založenie ordinácie dentálnej hygieny v centre mesta Brno. Hlavným cieľom je vytvoriť realistický podnikateľský plán, ktorý zohľadňuje potreby trhu, konkurenciu, ekonomické podmienky aj technologické trendy. Súčasťou práce je analýza trhu, marketingová stratégia, finančný plán, identifikácia rizík a časová analýza krokov potrebných na otvorenie. Dôraz je kladený na inovatívne prvky podnikania, ako je moderné technické vybavenie, digitalizácia procesov a spolupráca so zubnými lekármi, ktoré môžu zvýšiť kvalitu poskytovaných služieb a konkurencieschopnosť ordinácie.

Cieľom práce je nielen overiť uskutočniteľnosť projektu z odborného a ekonomického hľadiska, ale aj poukázať na potenciál dentálnej hygieny ako atraktívnej oblasti pre začatie vlastného podnikania.

CIELE A METODY SPRACOVANIA PRÁCE

Hlavným cieľom diplomovej práce je vypracovanie podnikateľského plánu na založenie ordinácie dentálnej hygieny. Cieľom je zistiť, či je tento podnikateľský zámer uskutočniteľný z pohľadu dopytu na trhu, finančných možností a praktickej realizácie.

Práca je rozdelená na dve časti – teoretickú a praktickú. Teoretická časť sa venuje definícii podnikateľského plánu, všeobecným formám podnikania, zdrojom financovania, ako aj právnym a odborným aspektom súvisiacim so založením podnikania v oblasti dentálnej hygieny. Zároveň slúži ako východisko pre praktickú časť, kde sú teoretické poznatky aplikované.

Praktická časť obsahuje spracovaný podnikateľský plán konkrétnej ordinácie dentálnej hygieny. Zameriava sa na analýzu trhu, v rámci ktorej bola využitá SWOT analýza na identifikáciu silných a slabých stránok projektu, ako aj vonkajších príležitostí a hrozieb. V analytickej časti boli využité aj údaje z Národného registru poskytovateľov zdravotných služieb Českej republiky, ktoré pomohli lepšie zhodnotiť aktuálnu situáciu a kapacity v danom regióne. Samostatnú časť tvorí návrh marketingovej a cenovej stratégie, zameraný na efektívne získavanie pacientov. Finančná časť práce je rozdelená do dvoch účtovných období. V každom z nich sú vypracované účtovné výkazy – rozvaha, výkaz ziskov a strát a výkaz cash flow. V prvom období, ktoré trvalo sedem mesiacov, sa riešila predovšetkým rekonštrukcia priestorov, vybavenie ordinácie a všetky počiatočné výdavky spojené so spustením prevádzky. Počas tohto obdobia ešte ordinácia nevytvárala výnosy. V druhom účtovnom období už bola ordinácia uvedená do prevádzky a začala generovať tržby za poskytované služby. V tejto fáze sú spracované predpokladané výsledovky v troch scenároch – optimistickom, realistickom a pesimistickom. Praktická časť ďalej zahŕňa výpočet bodu zvratu, identifikáciu potenciálnych rizík a časovú analýzu jednotlivých krokov realizácie projektu, spracovanú pomocou Ganttovho diagramu.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADY PODNIKATEĽSKÉHO PLÁNU

Podnikateľský plán je kľúčový dokument, ktorý slúži ako strategický návod pre podnikateľskú činnosť. Ide o písomne spracovaný dokument, ktorý obsahuje ciele podnikania, stratégie ich dosiahnutia, analýzu trhu, marketingové plány, finančné predpoklady a organizačné aspekty podniku (Butler, 2007).

Okrem toho slúži ako nástroj, ktorý podnikateľom umožňuje efektívne komunikovať svoj zámer so zainteresovanými stranami, ako sú investori, banky, zamestnanci a obchodní partneri (Hisrich a Ramadani, 2018).

1.1 Definícia podnikateľského plánu

Podnikateľský plán možno definovať ako systematicky spracovaný dokument, ktorý popisuje podnikateľský zámer a spôsoby jeho realizácie. Zahŕňa koncept a očakávaný rozvoj zakladajúcej spoločnosti alebo nový produkt či projekt už existujúcej firmy. Tento dokument analyzuje všetky aspekty podnikania, ako sú misia, cieľový trh, odvetvie, konkurencia, tím, operácie, financie, podnikateľské ciele a ďalšie oblasti. Zároveň identifikuje strategickú pozíciu podniku, ktorá je dlhodobou udržateľná (Abrams, 2019).

1.2 Význam podnikateľského plánu

Podnikateľský plán je nevyhnutným nástrojom pre úspešné riadenie a rozvoj podnikania. Vypracovanie podnikateľského plánu je efektívny spôsob, ako sústrediť myšlienky potenciálnych podnikateľov, pokiaľ ide o definovanie ich cieľov a posúdenie ich vlastných schopností organizovať a riadiť podnikanie. Zároveň je to prostriedok na testovanie životaschopnosti podnikateľského návrhu pred tým, ako sa jeho navrhovatelia zaviažu k akýmkoľvek podstatným výdavkom alebo investíciám. Zvyčajne by tento typ plánu mal byť pripravený pred začatím podnikateľskej činnosti alebo pred nadobudnutím podniku. Proces plánovania stanovuje parametre a konkrétne ciele, ktoré sú meradlom, na základe ktorého možno hodnotiť pokrok (Butler, 2007, Abrams, 2019).

Keďže len málo začínajúcich podnikateľov má dostatok vlastných zdrojov na úplné samofinancovanie, väčšina z nich skôr či neskôr potrebuje získať externé financie – či už na začiatku podnikania, alebo neskôr pri jeho rozširovaní a expanzii. Pre týchto podnikateľov je kvalitný podnikateľský plán nevyhnutný pre ich budúcnosť, pretože im pomáha pri rokovaniach s finančníkmi alebo bankovými manažérmi, kde môžu svoj návrh profesionálne odprezentovať a prediskutovať (Butler, 2007).

1.3 Štruktúra podnikateľského plánu

Štruktúra podnikateľského plánu nie je pevne stanovená a môže líšiť podľa toho kto je cieľovým príjemcom (Srpová a Řehoř, 2010). Zároveň by mala byť dostatočne flexibilná, aby sa prispôsobila rôznym aspektom podnikania, najmä pri žiadostiach o financovanie od bánk a iných finančných inštitúcií. Konkrétne požiadavky a formát obchodného plánu sa môžu líšiť v závislosti od banky. Niektoré banky požadujú formálne vypracovaný písomný plán, ktorý obsahuje všetky podstatné časti vrátane podrobnej analýzy trhu, marketingovej stratégie a finančných projekcií. Iné sa uspokojia s jednoduchším dokumentom, ktorý obsahuje len základné informácie o podnikateľskom zámere a orientačné finančné údaje (Harrison et al., 2024). Tento formát si podnikatelia a manažéri môžu prispôbiť podľa špecifických potrieb svojho podnikania (Butler, 2007).

Podnikateľský plán sa zvyčajne skladá z nasledujúcich hlavných častí:

1.3.1 Titulná strana

Titulná strana podnikateľského plánu predstavuje úvodnú časť dokumentu, kde je dôležité uviesť obchodný názov spoločnosti, jej logo a sídlo. Okrem toho by mala obsahovať mená podnikateľov spolu s kontaktnými údajmi, špecifikáciu predmetu a formy podnikania, ako aj informácie o spôsobe a štruktúre financovania (Koráb et al. 2005, s. 28).

1.3.2 Obsah

Pred hlavným textom podnikateľského plánu sa odporúča zaradiť obsah, ktorý uľahčuje orientáciu v dokumente. Pre lepšiu prehľadnosť by malo členenie dosahovať maximálne 3 úrovne, pričom samotný obsah by nemal presiahnuť 1,5 strany vo formáte A4 (Srpová et al., 2011).

1.3.3 Exekutívny súhrn

Zhrnutie predstavuje kľúčové body podnikateľského plánu a slúži ako stručný prehľad. Podľa Šafrovej Dražilovej (2019) by súhrn mal mať ideálne jednu stranu a jeho cieľom je zaujať čitateľov, aby si prečítali celý dokument. Toto zhrnutie by malo byť vecné, jasné a obsahovať dôležité čísla vychádzajúce z podnikateľského plánu. Srpová a Řehoř (2010) naopak uvádzajú ako ideálny rozsah zhrnutia podnikateľského plánu 2 až 7 strán.

1.3.4 Popis podnikateľskej činnosti a ciele firmy

Táto časť obsahuje stručný popis, ktorý jasne a výstižne charakterizuje plánovanú podnikateľskú činnosť. Toto vyhlásenie jasne definuje predmet podnikania, pracovnú kvalifikáciu podnikateľa, rozsah ponúkaných služieb a motiváciu pre začatie podnikateľskej činnosti. V tejto fáze nie je potrebné zachádzať do podrobností, pretože tieto informácie budú vysvetlené neskôr v podnikateľskom pláne. Cieľom je poskytnúť potenciálnemu investičnému partnerovi základný prehľad o tom, ako bude podnik fungovať, a popísať rámec alebo štruktúru navrhovaného podniku, aby si vytvoril celkový obraz (Butler, 2007).

1.3.5 Analýza trhu

Analýza trhu poskytuje prehľad o cieľovom trhu, konkurencii a zákazníkoch. V tejto časti je potrebné definovať geografickú oblasť, v ktorej bude podnikateľská činnosť realizovaná, a zároveň špecifikovať spádovú oblasť, z ktorej sa predpokladá získavanie zákazníkov. V tejto časti je uvedený základný prehľad o type zákazníkov, ktorí majú záujem o konkrétny produkt alebo službu (Butler, 2007, Harrison et al., 2024).

Investori sa primárne zameriavajú na trhový potenciál, preto je nevyhnutné uviesť informácie o rozsahu možného trhu, bežných výnosoch, prekážkach vstupu do odvetvia a tiež identifikovať konkrétny cieľový trh (Srpová et al., 2011).

Súčasťou tejto časti je aj vykonanie SWOT analýzy, ktorá predstavuje nástroj na komplexné zhodnotenie interných a externých faktorov ovplyvňujúcich podnikanie. „Marketér by mal vykonať SWOT analýzu (z angličtiny „SWOT analysis“), ktorá hodnotí silné stránky („strengths“), slabé stránky („weaknesses“), príležitosti („opportunities“) a hrozby („threats“) spoločnosti.“ (Kotler a Armstrong, 2018).

1.3.6 Marketingová stratégia

V tejto časti žiadateľ podrobne popíše, ako plánuje získavať pacientov pre svoju prax. Uvedie typy marketingových aktivít, ktoré bude využívať, ako aj ich frekvenciu. Môže ísť napríklad o online reklamu, spoluprácu s miestnymi inštitúciami, či účasť na komunitných podujatiach. Súčasťou marketingovej stratégie môžu byť aj špeciálne ponuky alebo propagačné akcie zamerané na prilákanie nových pacientov. Dôležitým prvkom plánu je tiež využitie existujúcej zákazníckej základne, ako napríklad formou odporúčaní alebo vernostných programov, s cieľom podporiť opakované návštevy. Žiadateľ môže tiež

spomenúť iné vzťahy, partnerstvá alebo taktiky, ktoré plánuje využiť na rozšírenie svojej klientely a posilnenie povedomia o svojej praxi (Harrison et al., 2024).

1.3.7 Finančný plán

Finančný plán predstavuje dôležitú súčasť podnikateľského plánu, pretože poskytuje prehľad o súčasnej finančnej situácii, očakávanom budúcom vývoji a potrebe finančných prostriedkov na dosiahnutie plánovaných cieľov. Zahŕňa proforma finančné výkazy, ktoré ukazujú predpokladaný finančný stav ordinácie a identifikujú zdroje financovania potrebné na jej založenie a udržateľný rozvoj (Zigmont, 2000). Medzi takéto výkazy patrí **rozvaha, výkaz zisku a strát a prehľad peňažných tokov (cash flow)**.

Rozvaha je základným účtovným výkazom, ktorý informuje o celkovom majetku podniku a spôsobe jeho financovania. Platí bilančné pravidlo, že aktíva sa musia rovnať pasívam. Rozvaha sa stanovuje vždy k určitému dátumu – pri zahájení podnikateľskej činnosti (zahajovacia rozvaha), na začiatku účtovného obdobia (počiatočná rozvaha) a na konci účtovného obdobia (konečná rozvaha) (Knápková et al., 2017).

Výkaz zisku a strát zobrazuje všetky náklady a výnosy, ktoré vznikli počas účtovného obdobia. Rozdiel medzi nákladmi a výnosmi určuje výsledok hospodárenia (VH) podniku. Ak je VH kladný, podnik dosahuje zisk, v prípade záporného VH je podnik v strate. Nezohľadňuje však, či došlo k reálnemu príjmu alebo úbytku peňažných prostriedkov. Často tak nastáva nerovnováha medzi nákladmi a výnosmi na jednej strane a príjmami a výdavkami na strane druhej. Z tohto dôvodu je dôležité sledovať cash flow, teda výkaz o peňažných tokoch. Ten zaznamenáva reálne uskutočnené príjmy a výdavky podniku (Knápková et al., 2017).

.V prípade, že podnikateľský plán slúži na získanie externého financovania, finančné údaje a predpoklady budú podrobené dôkladnej analýze zo strany investorov alebo finančných inštitúcií. Preto je nevyhnutné presne definovať typ požadovaného financovania a jeho plánované využitie ešte pred spracovaním finančného plánu. Pri získavaní externého financovania je kľúčové preukázať schopnosť splácať záväzky alebo potenciál dosiahnuť čo najvyššiu návratnosť investície (Zigmont, 2000).

Časť venovaná finančným cieľom by mala obsahovať prehľad hlavných finančných ambícií a stratégií na ich dosiahnutie. Medzi kľúčové finančné ciele môže patriť zvyšovanie pravidelných mesačných príjmov, optimalizácia nákladov a zabezpečenie kladného peňažného toku (Zigmont, 2000).

1.3.8 Riziká a alternatívne riešenia

Táto časť analyzuje možné riziká a navrhuje riešenia na ich minimalizáciu. Riadenie rizík predstavuje významnú súčasť podnikateľskej činnosti, najmä v oblastiach, kde sa pracuje so systémami s vysokou hodnotou, akými sú aj zdravotnícke služby. Tento proces môže byť realizovaný neformálne bez presne stanovených postupov alebo ako systematická a regulovaná činnosť. Bez ohľadu na spôsob implementácie je hlavným cieľom riadenia rizík minimalizovať potenciálne straty a eliminovať negatívne dopady na chod ordinácie v prípade nepredvídaných udalostí (Pinto, 2010).

Efektívne riadenie rizík by malo prebiehať paralelne s procesom plánovania a rozvoja ordinácie. Počas prechodu od počiatočného konceptu k plne funkčnej prevádzke sa môžu objaviť rôzne riziká, ktoré je nevyhnutné identifikovať a riešiť včas (Pinto, 2010). Z tohto dôvodu je vhodné už v raných fázach návrhu podnikateľského plánu implementovať vhodné protopatrenia, ktoré prispievajú k stabilite a bezpečnosti prevádzky ordinácie dentálnej hygieny.

1.3.9 Časový plán realizácie projektu

Časový plán realizácie projektu je nástrojom na efektívne riadenie a koordináciu všetkých aktivít súvisiacich so založením ordinácie dentálnej hygieny. Jeho vypracovanie umožňuje identifikovať jednotlivé kroky potrebné na úspešnú realizáciu projektu, stanoviť ich postupnosť a odhadnúť časovú náročnosť každého z nich. Týmto spôsobom sa zabezpečí plynulý priebeh prác a minimalizuje sa riziko časových sklzov či neefektívneho využitia zdrojov.

Pri tvorbe harmonogramu je vhodné využiť osvedčené projektové metódy, ako je napríklad Gantov diagram, ktorý poskytuje vizuálny prehľad o časovom rozvrhu úloh a ich vzájomných závislostiach. Takýto prístup napomáha pri identifikácii kritických bodov projektu a umožňuje včasné prijatie opatrení na predchádzanie potenciálnym problémom. Dôkladné plánovanie a sledovanie časového harmonogramu sú teda nevyhnutné pre úspešnú realizáciu projektu a dosiahnutie stanovených cieľov (Coman, 2008).

2 PODNIKANIE V OBLASTI DENTÁLNEJ HYGIENY

Podnikanie v oblasti dentálnej hygieny má svoje špecifiká, ktoré vyplývajú zo zdravotníckeho charakteru tejto služby. Prvým dôležitým aspektom je získanie potrebnej kvalifikácie a licencie na výkon zdravotníckeho povolania. Podnikateľ pri zakladaní zdravotníckeho zariadenia musí dodržiavať prísne hygienické a legislatívne normy, nakoľko je jeho predmetom poskytovanie služby v oblasti verejného záujmu – zdravie obyvateľstva.

Podnikanie v zdravotníctve má z ekonomického hľadiska svoje špecifiká. Zdravotná starostlivosť patrí medzi stabilnejšie odvetvia, keďže dopyt po týchto službách je neustály a nevyhnutný pre obyvateľstvo. Toto odvetvie nepodlieha výrazným výkyvom hospodárskych cyklov, čo z neho robí menej rizikovú oblasť podnikania (Štěpánová, 2017).

2.1 Formy podnikania

Podnikanie v Českej republike je pre občanov Slovenskej republiky pomerne prístupné, a to vďaka geografickej blízkosti, jazykovej príbuznosti a podobnému podnikateľskému prostrediu. Podľa zákona č. 455/1991 Sb. Slovenskí občania môžu v Česku podnikat' za rovnakých podmienok ako obyvatelia Českej republiky.

Českej republike existujú dve základné formy podnikania. Prvou je **podnikanie fyzických osôb**, teda jednotlivcov, a druhou **podnikanie právnických osôb**.

2.1.1 Podnikanie fyzických osôb

Fyzické osoby môžu podnikat' na základe živnostenského oprávnenia alebo iného oprávnenia podľa príslušných právnych predpisov.

Podnikanie na základe živnostenského oprávnenia

Ak sa slovenský občan rozhodne podnikat' v Českej republike formou živnosti, musí získať české živnostenské oprávnenie. Slovenské živnostenské oprávnenie platí len na území Slovenska a umožňuje dočasné alebo príležitostné poskytovanie služieb v iných krajinách EÚ, vrátane Česka, maximálne 183 dní v roku. Pre trvalé podnikanie v Česku je však potrebné získať české živnostenské oprávnenie. Pri ohlasovaní živnosti sa vyžaduje splnenie všeobecných podmienok, ako je plná spôsobilosť na právne úkony a bezúhonnosť. Občania EÚ, vrátane Slovákov, nemusia predkladať doklad o povolení k pobytu v ČR (Zákon č.455/1991 Sb.)

V Českej republike sa podľa zákona č. 455/1991 Sb. rozlišujú dve základné kategórie živností: **koncesované** a **ohlasovacie**.

- a) **Koncesovaná živnosť** je špeciálny typ živnosti, ktorý podlieha štátnej regulácii a jeho prevádzkovanie je podmienené získaním koncesie (štátneho povolenia). Okrem odbornej spôsobilosti je vyžadovaná aj spoľahlivosť vo vzťahu k podnikaniu.
- b) **Ohlasovacia živnosť** vzniká splnením podmienok stanovených živnostenským zákonom dňom ohlásenia na živnostenskom úrade. Podľa požiadaviek na odbornú spôsobilosť sa delí na:
 - **Remeselnú** – vyžaduje splnenie všeobecných aj osobitných podmienok, pričom osobitnou podmienkou je odborná spôsobilosť, ktorú možno preukázať príslušným vzdelaním a praxou v odbore.
 - **Viazanú** – taktiež podlieha splneniu všeobecných aj osobitných podmienok, pričom konkrétne požiadavky na odbornú spôsobilosť sú definované v prílohe č. 2 k živnostenskému zákonu.
 - **Voľnú** – nevyžaduje splnenie osobitných podmienok odbornej či inej spôsobilosti, postačuje len splnenie všeobecných podmienok, ako sú plná spôsobilosť na právne úkony a bezúhonnosť.

Podnikanie na základe iného než živnostenského oprávnenia

Fyzické osoby môžu vykonávať podnikateľskú činnosť aj na základe iného než živnostenského oprávnenia, a to podľa príslušných právnych predpisov upravujúcich konkrétne oblasti podnikania. V praxi sa tento typ podnikania označuje ako nezávislé alebo slobodné povolania, pričom zahŕňa najmä profesie, ako sú lekári, veterinári, daňoví poradcovia, športovci a podobne (Srpová et al., 2020).

2.1.2 Podnikanie právnických osôb

Právnická osoba môže byť založená zakladateľskou listinou, zákonom, rozhodnutím orgánu verejnej moci alebo iným spôsobom ustanoveným iným právnym predpisom (Zákon č. 89/2012 Sb.)

Obchodné korporácie sú právnické osoby, ktorých hlavným cieľom je podnikanie. Ich činnosť sa riadi nielen všeobecnými pravidlami občianskeho zákonníka, ale aj špeciálnym

zákonem o obchodných korporáciách. Tento zákon určuje základnú štruktúru a pravidlá fungovania spoločností, ich vznik a zánik, náležitosti zakladateľských dokumentov a spôsob rozhodovania.

Obchodné korporácie sa delia na:

1. **Obchodné spoločnosti**
2. **Družstvá**

Typy obchodných spoločností

Obchodné spoločnosti sa ďalej členia na:

- **Osobné spoločnosti** (verejná obchodná spoločnosť, komanditná spoločnosť)
Osobná obchodná spoločnosť je podnikateľská forma, ktorú tvoria aspoň dvaja spoločníci. Títo spoločne a nerozdielne zodpovedajú za záväzky spoločnosti. Aktívne sa podieľajú na podnikateľskej činnosti a dosiahnutý zisk si delia rovným dielom, pokiaľ spoločenská zmluva neurčuje inak. V porovnaní s podnikaním jednotlivca poskytuje táto forma lepšie možnosti na získanie kapitálu a pomáha prekonávať prípadné kvalifikačné obmedzenia podnikateľa (Zámečník et al., 2007).
- **Kapitálové spoločnosti** (spoločnosť s ručením obmedzeným, akciová spoločnosť) – spoločníci ručia za záväzky iba obmedzene a môžu byť oddelení od riadenia spoločnosti, ktoré vykonávajú manažéri. Spoločnosť s ručením obmedzeným môžu založiť fyzické aj právnické osoby, pričom ju môže vytvoriť aj jediná fyzická osoba. Zakladateľom môže byť aj zahraničný subjekt. Spoločnosť môže mať najviac 50 spoločníkov. Minimálne základné imanie pre s.r.o. je 1 Kč, pričom každý spoločník musí vložiť aspoň 1 Kč. Založenie spoločnosti vyžaduje vypracovanie spoločenskej zmluvy a zápis do obchodného registra (Zákon č. 90/2012 Sb., 2012). Proces je podobný ako na Slovensku a môže byť realizovaný aj bez potreby cestovať do Česka prostredníctvom špecializovaných spoločností.

V roku 2017 bola medzi právnickými osobami najrozšírenejšou formou podnikania v zdravotníctve spoločnosť s ručením obmedzeným, ktorá tvorí základňu 8569 subjektov, čo predstavuje 92,7 % zo všetkých právnických osôb v tomto sektore. Nasleduje 193 akciových spoločností (2,1 %), 151 príspevkových organizácií (1,6 %) a 121 všeobecne prospešných spoločností (1,3 %). Ostatné právne formy, ako sú družstvá, komanditné

spoločnosti, štátne podniky či ústavy, tvoria menej než jedno percento podnikateľských subjektov v zdravotníctve (Štěpánová, 2017).

2.2 Právne a odborné aspekty založenia ordinácie dentálnej hygieny

Súkromné prevádzkovanie praxe dentálnej hygieny nespadá pod živnostenský úrad, pokiaľ ide len o poskytovanie zdravotníckych služieb. Dentálna hygiena sa považuje za voľné povolanie, a preto registrácia prebieha na magistráte alebo príslušnom krajskom. Ak však dentálna hygienička plánuje v ordinácii predávať dentálne pomôcky a doplnky, je potrebné zaregistrovať si živnosť na nákup a predaj na živnostenskom úrade. Po pridelení IČO dôjde na magistráte alebo krajskom úrade k jeho zlúčeniu do jedného identifikačného čísla. IČO je následne pridelené do 5 pracovných dní (ADH ČR).

2.2.1 Schválenie prevádzkového poriadku zdravotníckeho zariadenia

Schválenie prevádzkového poriadku je nevyhnutným krokom pre získanie oprávnenia na prevádzku zdravotníckeho zariadenia. Každé novovznikajúce zdravotnícke zariadenie musí mať vypracovaný prevádzkový poriadok ordinácie podľa § 15 zákona č. 258/2000 Zb. Tento dokument spolu so žiadosťou predkladá na schválenie príslušnej krajskej hygienickej stanici. Prevádzkový poriadok musí spĺňať požiadavky stanovené vyhláškou č. 195/2005 Sb., ktorá upravuje pravidlá na prevenciu infekčných ochorení a hygienické normy pre zdravotnícke zariadenia a ústavy sociálnej starostlivosti.

Súčasťou prevádzkového poriadku musia byť aj pokyny pre nakladanie s odpadom v súlade so zákonom č. 541/2020 Zb. o odpadoch a vyhláškou č. 273/2021 Zb., ktorá upravuje podrobnosti o nakladaní s odpadom. Ak má prevádzkovateľ už schválený prevádzkový poriadok podľa platnej legislatívy (vyhláška č. 306/2012 Zb.), postačuje podať žiadosť o schválenie dodatku k prevádzkovému poriadku.

Obsah prevádzkového poriadku:

1. Charakteristika a zameranie pracoviska

- Dispozičné riešenie
- Technické a prístrojové vybavenie
- Personálne obsadenie
- Druh a rozsah poskytovanej starostlivosti
- Režim prevádzky

2. Hygienické opatrenia

3. Sterilizácia a dezinfekcia
4. Manipulácia s bielizňou a odpadmi
5. Údržba a upratovanie priestorov
6. Zásobovanie vodou

Prevádzkový poriadok je potrebné aktualizovať pri každej legislatívnej zmene týkajúcej sa prevádzky zdravotníckych zariadení, pri úprave dispozičného riešenia pracoviska, jeho presťahovaní, pri doplnení nových prístrojov alebo pri rozšírení poskytovaných zdravotných služieb. (Zákon č. 258/2000 Sb.). To všetko je možné zdokumentovať zmluvou so zubným lekárom, s ktorým zariadenie spolupracuje. KHS má na vydanie rozhodnutia 30 pracovných dní.

2.2.2 Oprávnenie k poskytovaniu zdravotníckej služby

Poskytovateľom zdravotných služieb podľa zákona č. 372/2011 Sb. o zdravotných službách sa rozumie fyzická alebo právnická osoba, ktorá má oprávnenie na poskytovanie zdravotných služieb. Poskytovateľ môže poskytovať len tie zdravotné služby, ktoré sú uvedené v jeho oprávnení, a to výlučne v zdravotníckych zariadeniach na miestach uvedených v tomto oprávnení. Zdravotné služby môže poskytovať len prostredníctvom osôb, ktoré sú odborne spôsobilé na výkon zdravotníckeho povolania alebo na vykonávanie činností súvisiacich s poskytovaním zdravotných služieb. Oprávnenie na poskytovanie zdravotnej starostlivosti podľa zákona č. 372/2011 Sb. vydáva miestne príslušný krajský úrad. Pri podávaní žiadosti o registráciu je potrebné zaplatiť poplatok vo výške 1 000 Kč podľa zákona č. 634/2004 Sb. o správnych poplatkoch. Príslušný orgán má potom 30 dní na vybavenie žiadosti.

Podmienky pre poskytovateľov zdravotných služieb podľa zákona č. 372/2011 Sb. o zdravotných službách:

- Vek minimálne 18 rokov
- Plná spôsobilosť na právne úkony
- Bezúhonnosť
- Odborná spôsobilosť na samostatný výkon zdravotníckeho povolania v odbore zdravotnej starostlivosti, ktorú bude poskytovať ako zdravotnú službu
- Používané zariadenie musí spĺňať vecné a technické požiadavky

- Splnenie požiadaviek na personálne zabezpečenie

2.2.3 Odborná spôsobilosť pre výkon povolania DH

Tu vychádzame zo *Zákonu o nelekárskych zdravotníckych povolaniach*. Odbornú spôsobilosť na výkon činnosti DH upravuje Zákon 96/2004 Sb., konkrétne § 17, ktorý stanovuje, že odborná spôsobilosť na výkon povolania dentálnej hygieničky sa získava absolvovaním:

- a) akreditovaného zdravotníckeho bakalárskeho študijného programu pre prípravu dentálnych hygieničiek
- b) najmenej trojročného štúdia v odbore diplomovaná dentálna hygienička na vysokých odborných školách
- c) študijného odboru pre prípravu všeobecných sestier podľa § 5 špecifického pomaturitného štúdia stomatologickej starostlivosti, pokiaľ bolo štúdium prvého ročníku pomaturitného špecializovaného štúdia zahájené najneskôr v roku 2004

Výkon povolania dentálnej hygieničky sa považuje za vzdelávaciu činnosť v zubnej prevencii. Okrem toho môže dentálna hygienička na základe indikácie od zubného lekára poskytovať preventívnu starostlivosť v oblasti dentálnej hygieny a pod odborným dohľadom zubného lekára asistuje pri poskytovaní preventívnej, liečebnej a diagnostickej starostlivosti v odbore zubné lekárstvo. (Zákon 96/2004 Sb.).

3 ANALÝZA TRHU A MARKETINGOVÁ STRATÉGIA

3.1 Trhová analýza a jej význam

Analýza trhu je nevyhnutná pre každú organizáciu, podnik alebo spoločnosť, pretože poskytuje kľúčové informácie pre strategické rozhodovanie. Úspech podnikateľského zámeru vo veľkej miere závisí od existencie dostatočne veľkého, dostupného a reagujúceho trhu. Ak je trh príliš malý, ťažko dosiahnuteľný alebo nepripravený na ponúkaný produkt či službu, podnikateľský zámer nebude udržateľný – bez ohľadu na jeho kvalitu. Aj výnimočný nápad či inovatívny produkt potrebuje podporu dostatočného dopytu. Preto je pred jeho realizáciou nevyhnutné posúdiť, či trh tento zámer skutočne podporuje (Abrams, 2019).

Podniky potrebujú aj prehľad o budúcich trendoch, ktoré môžu ovplyvniť ich výkonnosť, predaj, zásoby, zamestnanosť a správanie zákazníkov (Ouanhlee, 2024). Prieskum trhu sa preto zameriava na identifikáciu trhových trendov, analýzu konkurencie (priamej aj nepriamej) a zisťovanie preferencií cieľových zákazníkov. Predstavuje dôležitý nástroj pre udržanie konkurencieschopnosti, pričom zahŕňa systematické zhromažďovanie, analýzu a interpretáciu údajov o trhu, produktoch alebo službách, ako aj o minulých, súčasných a potenciálnych zákazníkoch. Pri analýze sa využívajú štatistické a analytické metódy aplikovanej vedy (Gaikwad a Yadav, 2020).

V rámci analýzy makromarketingového prostredia využívajú podniky rôzne nástroje v závislosti od odvetvia, geografickej polohy, veľkosti podniku či dostupnosti zdrojov. Cieľom tejto analýzy je identifikovať skutočné potreby cieľovej skupiny zákazníkov a celkového trhu (Danilova a Kuznetsova, 2020).

3.1.1 SWOT analýza

Jedným z nástrojov analýzy trhu je SWOT analýza (Strength, Weakness, Opportunity, Threat), ktorá súhrnne analyzuje silné a slabé stránky organizácie, príležitostí a hrozby skúmaného trhu. Slúži ako základ pre posúdenie konkurenčnej pozície začínajúceho podniku a tvorbu strategického plánovania (Danilova a Kuznetsova, 2020).

Táto analýza hodnotí interné a externé faktory, skúma súčasné trendy a budúci potenciál rozvoja trhu. Umožňuje tiež vizualizáciu výsledkov výskumu makromarketingového a mikromarketingového prostredia, čím poskytuje firmám lepší prehľad pre strategické rozhodovanie. Pri analýze faktorov makromarketingového prostredia si spoločnosti vyberajú a prispôsobujú nástroje, ktoré najlepšie zodpovedajú ich

geografickému trhu, odvetviu, veľkosti, dostupným zdrojom, typu trhu a životnému cyklu trhu alebo produktu. Pre začínajúce podniky je táto analýza zásadná, pretože im pomáha pochopiť trhové prostredie a vypracovať udržateľnú stratégiu podniku (Danilova a Kuznetsova, 2020).

3.2 Marketing služieb

Služby sa dnes vnímajú ako nehmotné aktivity, pri ktorých nedochádza k prevodu vlastníctva, ale zákazník ich využitím získava určitý úžitok alebo pridanú hodnotu. Táto definícia je plne aplikovateľná aj na oblasť zdravotníctva. Okrem nehmotného charakteru majú služby aj ďalšie špecifiká – nemožno ich skladovať, sú nedeliteľné (spotreba a poskytovanie prebiehajú súčasne) a často vykazujú nestálosť v kvalite (Slouka, 2017).

Z ekonomického hľadiska sa význam sektora služieb neustále zvyšuje. Tento trend ovplyvňujú viaceré faktory, ako napríklad demografické a sociálne zmeny (napr. zmena životného štýlu a štruktúry spoločnosti), kultúrne vplyvy (napr. spomalenie procesu starnutia), ako aj politické a ekonomické faktory (napr. vyšší dopyt v dôsledku rastúcej životnej úrovne). Významnú rolu zohráva aj technologický pokrok, ktorý so sebou prináša potrebu údržby a servisu čoraz komplexnejších technických zariadení (Slouka, 2017).

3.2.1 Špecifické znaky služieb

Nehmatateľnosť

Spotrebiteľ si na rozdiel od tovaru nemôže službu (napríklad lekárske vyšetrenie) vopred prezrieť, ohmatať ani presne posúdiť jej hodnotu pred jej poskytnutím. Práve preto je náročnejšie porovnávať jednotlivých poskytovateľov služieb, a rozhodovanie klienta často závisí od jeho osobnej skúsenosti alebo odporúčaní od iných. To zvyrazňuje význam pozitívnych referencií od pacientov, ktoré úzko súvisia s kvalitou medziľudskej komunikácie a celkovým prístupom zdravotníckeho personálu (Slouka, 2017).

Nestálosť kvality

Kvalita služby sa môže výrazne líšiť v závislosti od toho, kto ju poskytuje, kde sa poskytuje a akým spôsobom. Aj keď ide o tú istú službu – napríklad stomatologické ošetrovanie – jej prevedenie sa môže na rôznych pracoviskách výrazne odlišovať. Každý klient môže mať iný, subjektívny dojem, ovplyvnený nielen samotným priebehom ošetrovania, ale aj celkovou atmosférou a prístupom personálu. Najvýznamnejšou premennou, ktorá ovplyvňuje

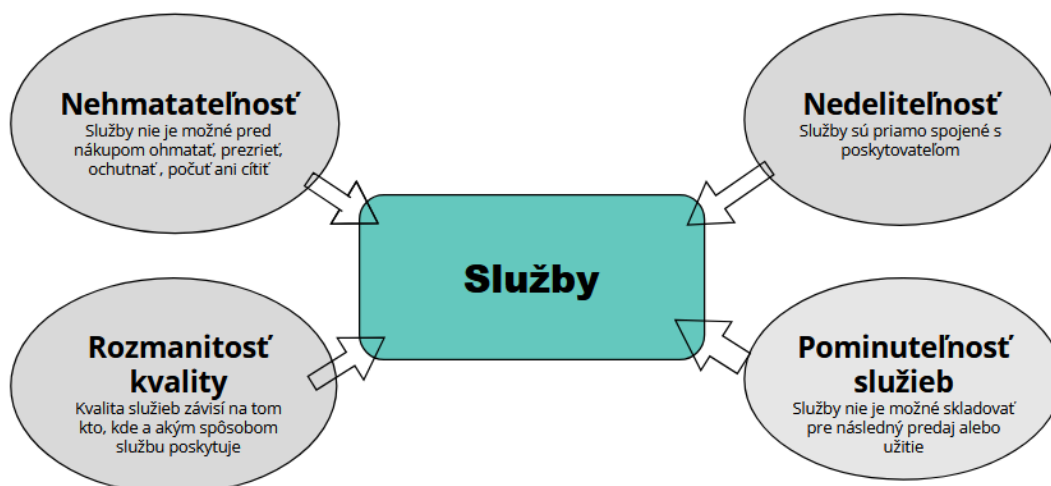
výsledný dojem a hodnotenie služby, je ľudský faktor – a to ako na strane poskytovateľa, tak aj na strane klienta (Slouka, 2017).

Neskladovateľnosť

Služba, na rozdiel od tovaru, nie je skladovateľná – nemožno ju „odložiť“ a prediť neskôr. Ak napríklad ostane voľný termín na ošetrovanie nevyužitý, nie je možné ho ponúknuť pacientom nasledujúci deň. Táto pomínavosť vytvára vysoké nároky na schopnosť poskytovateľa presne predvídať dopyt v čase. Platí, že čím stabilnejší a predvídateľnejší je dopyt po službe, tým menej problémov spôsobuje jej pomínavosť a tým jednoduchšie je plánovanie personálnych kapacít aj prevádzkových nákladov (Slouka, 2017)

Absencia vlastníctva

Službu nemožno vlastníť ako hmotný majetok, čo zároveň znamená, že je ľahko kopírovateľná. Tento princíp platí aj v oblasti zdravotníctva. Pri rozhodovaní o zmysluplnosti investície do nového vybavenia alebo pri rozširovaní portfólia služieb treba mať na pamäti, že čím ľahšie je službu napodobniť, tým vyššie je investičné riziko. Na druhej strane, fakt, že v danom regióne už podobná služba existuje, neznamena automaticky, že by sa nemala zvažovať jej zavedenie. Rozhodujúce je ponúknuť pacientom niečo navyše – pridanú hodnotu. Tou môže byť napríklad kratší čas na objednanie, vyššia kvalita ošetrovania, profesionálny a príjemný personál, komfortnejšie prostredie či iné výhody, ktoré zlepšujú celkový zážitok pacienta zo služby (Slouka, 2017).



Obrázok 1 Obecné špecifiká služieb

(Zdroj: vlastné spracovanie podľa Janišovej D., 2013)

3.3 Marketing v stomatológii

Imidž zubných ordinácií a ich efektívna propagácia zohrávajú zásadnú úlohu pri budovaní identity a rozvoji praxe. S rastúcou konkurenciou v oblasti stomatologických služieb sa zvyšuje aj potreba odlíšiť sa od ostatných zubných ordinácií a kliník. Marketing je preto dôležitou súčasťou úspechu každej zubnej praxe.

Trh so zubnými službami vykazuje stabilný rast. Povedomie o ústnom zdraví neustále vzrastá, čo zároveň zvyšuje dopyt po profesionálnej starostlivosti (Henschke et al., 2023).

Na zabezpečenie rastu by zubná ordinácia mala mesačne získať 24 až 50 nových pacientov. Aby ordinácia pritiahla nových klientov, musí ponúkať kvalitné služby za konkurencieschopné ceny a zároveň mať premyslený marketingový plán. Dôležité je nielen poskytovať vysokú úroveň starostlivosti, ale aj efektívne komunikovať jej hodnotu smerom k potenciálnym pacientom (Hassan et al., 2020).

Podľa Nasha a Browna (2012) sú dopyt a ponuka považované za dva kľúčové faktory pri poskytovaní ústnej zdravotnej starostlivosti. Strana dopytu zahŕňa pacientov a ich demografické údaje, potrebu stomatologickej starostlivosti, finančné možnosti pacientov a spôsob financovania starostlivosti (príspevky od zdravotnej poisťovne). Strana ponuky sa týka zubných lekárov, ich demografie, ordinácií, ordinačných hodín a personálneho zabezpečenia.

Zubné služby čelia rôznym výzvam, najmä kvôli rastúcemu dopytu po starostlivosti. Tu vychádzame z **modelu produkčnej funkcie zdravia**, ktorý predpokladá, že cieľom jednotlivca je udržať si zdravie. Ľudia preto vyhľadávajú zubné služby na základe ich potreby pre zachovanie ústneho zdravia (Hay et al., 1982).

Ekonomická situácia krajiny výrazne ovplyvňuje dostupnosť a kvalitu zubnej starostlivosti. Preto je dôležité dôkladne analyzovať trh, identifikovať problémy v tomto sektore a podľa toho prispôbiť všeobecné marketingové princípy špecifickým podmienkam trhu (Hassan et al., 2020).

S rozvojom internetu a sociálnych médií sa spôsob komunikácie medzi ľuďmi výrazne zmenil. Sociálne médiá umožňujú rýchle a efektívne zdieľanie informácií, myšlienok a profesijných záujmov v rámci online komunít a sietí. Tento trend ovplyvňuje aj marketing a poskytovanie zdravotníckych služieb, vrátane stomatológie. Zubný lekár môže využiť jednoduché a cenovo dostupné marketingové techniky na propagáciu svojej ambulancie

alebo stomatologického centra. Jedným z kľúčových prvkov je vytvorenie vizuálnej identity ordinácie, ktorá pomáha odlíšiť sa od konkurencie a zanechať pozitívny dojem na pacientov (Hassan et al., 2020).

Vizuálny charakter zahŕňa všetky prvky, ktoré prispievajú k rozpoznateľnosti ordinácie – od dizajnu interiéru a loga až po jednotný vizuálny štýl na webových stránkach a sociálnych sieťach. Okrem toho pomáha pacientom vytvoriť si prvotný dojem o kvalite služieb a profesionalite zubného lekára. Správne vytvorená vizuálna identita tak nielen podporuje odlišnosť medzi jednotlivými klinikami, ale aj buduje dôveru a atraktivitu ordinácie v očiach nových aj existujúcich pacientov (Kietzmann et al., 2011).

3.4 Dentálna hygiena na trhu zdravotníckych služieb

Dentálna hygiena je neoddeliteľnou súčasťou trhu zdravotníckych služieb, pričom jej význam rastie spolu s rastúcim dopytom po kvalitnej preventívnej starostlivosti o ústne zdravie.

3.4.1 Trh dentálnej hygieny v Českej republike

Dentálna hygiena je relatívne mladým odborom v Českej republike a prechádzala mnohými vývojovými zmenami. Odbor sa začal vyučovať v roku 1996 na vysokých odborných školách a od roku 2008 je možné študovať dentálnu hygienu aj v rámci trojročného bakalárskeho štúdia na lekárskech fakultách univerzít (Tautová, 2024).

Odvtedy prešiel tento odbor dynamickým vývojom a počet dentálnych hygieničiek sa neustále zvyšuje. Aj napriek rastúcemu počtu odborníkov v tejto oblasti však záujem o tieto služby zostáva vysoký. Od roku 1996 počet pracujúcich dentálnych hygieničiek každoročne stúpá. Napríklad v roku 2021 dosiahol prepočítaný počet úväzkov hodnotu 1447, čo bolo o 154 viac než v roku 2020. V porovnaní s rokom 2012, keď bolo evidovaných len 433 úväzkov, ide o viac ako trojnásobný nárast (CESS.cz, 2023). S pribúdajúcim množstvom dentálnych hygieničiek sa zvyšuje aj počet pacientov (Tautová, 2024).

Hoci sa zdá, že dopyt po dentálnej hygiene stále prevyšuje ponuku, otázkou zostáva, kedy nastane bod, keď sa trh nasýti a počet úväzkov prestane rásť. Akonáhle ponuka plne pokryje dopyt, dynamika tohto odboru sa pravdepodobne stabilizuje a trh sa dostane do rovnováhy (CESS.cz, 2023).

Podľa portálu *Médium.cz* sa celková kapacita trhu dentálnej hygieny v Českej republike pohybuje v rozmedzí 1700 až 1900 úväzkov dentálnych hygieničiek. Tento stúpajúci vývoj

pravdepodobne povedie k prehodnoteniu obchodných stratégií ordinácií dentálnej hygieny. Ceny za tieto služby sa stabilizujú, zatiaľ čo dôraz sa bude klásť na kvalitu a individuálny prístup k zákazníkom. Klienti si budú môcť viac vyberať, kam investujú svoje peniaze, čo zvýši konkurenciu medzi poskytovateľmi služieb. Na saturovanom trhu bude získavanie nových zákazníkov možné prevažne formou ich prilákania od konkurencie. To vyústi do ešte väčšieho boja medzi jednotlivými ordináciami a nutnosti odlíšiť sa nielen kvalitou, ale aj zákazníckym servisom či doplnkovými službami (CESS.cz, 2023).

Tento trend predstavuje výzvu aj pre vzdelávacie inštitúcie, ktoré sa budú musieť prispôbiť novým podmienkam a vybaviť budúcich dentálnych hygienikov potrebnými zručnosťami pre úspech na plne obsadenom trhu.

3.4.2 Marketingové stratégie v oblasti dentálnej hygieny

Podľa výskumu v oblasti marketingu dentálnych služieb je efektívna propagácia založená na viacerých faktoroch, ako sú produktové prvky, cena, miesto a čas poskytovania služieb, propagácia, personál, procesy a kvalita služieb (Alsanea, 2018).

V posledných rokoch získal sociálny marketing výrazne väčší význam oproti tradičným marketingovým stratégiám. Sociálne médiá navyše slúžia nielen na propagáciu, ale aj na hodnotenie reputácie poskytovateľov zdravotnej starostlivosti. Pri výbere poskytovateľa starostlivosti zohráva rozhodujúcu úlohu nielen cena a odporúčania, ale aj dobrá povest'. Spokojnosť pacientov možno merať prieskumami, tie však často nezachytia drobné detaily. Naopak, sociálne médiá poskytujú autentické skúsenosti a recenzie priamo od pacientov. Prostredníctvom sociálnych platforiem môžu ľudia zdieľať svoje pozitívne aj negatívne skúsenosti, čo ovplyvňuje rozhodovanie ďalších zákazníkov. Sociálne médiá majú veľký vplyv na marketing stomatologických služieb a môžu pozitívnym spôsobom ovplyvniť modernú stomatologickú prax (Alsanea, 2018).

V súčasnosti sa marketing v oblasti služieb zubnej starostlivosti stretáva s čoraz náročnejšími požiadavkami. Jednou z nich je potreba integrovať motiváciu spotrebiteľov do marketingovej stratégie. Rovnako je dôležité pochopenie spotrebiteľských návykov v oblasti dentálnej hygieny, čo taktiež môže pomôcť pri tvorbe efektívnych marketingových stratégií. Hoci existuje všeobecný záujem o zdravie a zubnú hygienu, mnohým ľuďom chýba dostatočná motivácia dôsledne sa starať o svoje zubné zdravie dlhodobo. Preto je dôležité správne nastaviť motivačné stratégie, ktoré podnietia pacientov k pravidelnej a efektívnej ústnej hygiene. Vytvorenie efektívnej marketingovej stratégie pre zubné ordinácie si

vyžaduje dobre premyslený rámec založený na podrobnom profile spotrebiteľa – pacienta (Iuliana et al., 2011).

Na trhu dentálnych služieb existuje značná konkurencia, pričom kvalita poskytovaných služieb je hlavným faktorom, ktorý ovplyvňuje rozhodovanie pacientov. Kľúčovým aspektom úspechu je vysoká odbornosť personálu, moderné materiály a inovácie v oblasti technológií (Shkarin a Sinenko, 2023). Pacienti čoraz častejšie hodnotia kvalitu poskytovaných služieb nielen na základe skúseností, ale aj odporúčaní od svojho okolia. Bez ohľadu na to, ako veľmi sa kliniky snažia vysvetliť svoje výhody, zákazníci sa pri rozhodovaní spoliehajú najmä na názory svojich známych – ľudí, ktorí už služby vyskúšali a zaplatili za ne. Pacienti využívajú informácie z reklamy či prezentácií kliník, keď sa radia s priateľmi alebo keď si nie sú istí, či je cena za ošetrovanie primeraná (Berdysheva, 2014).

Celkovo možno zhodnotiť, že dentálna hygiena dynamickou oblasťou trhu zdravotníckych služieb, kde sú rozhodujúce faktory úspechu kvalitná starostlivosť, efektívna marketingová stratégia a schopnosť prispôbiť sa požiadavkám moderného spotrebiteľa.

4 FINANCOVANIE A EKONOMICKÉ ASPEKTY PODNIKANIA V ZDRAVOTNÍCTVE

Pri zakladaní a prevádzke ordinácie dentálnej hygieny je nutné zabezpečiť primerané finančné zdroje na pokrytie počiatočných investícií a prevádzkových nákladov.

Začínajúci podnikatelia často čelia problému nedostatku finančných prostriedkov na založenie a rozvoj svojho podnikania (Srpová a kol., 2020). Investori a veritelia sú obzvlášť citliví na stav odvetvia, v ktorom podnik pôsobí. Získať financie na rozbeh alebo rozšírenie podniku v problémovom odvetví je omnoho náročnejšie. Aj keď v takýchto oblastiach môžu existovať príležitosti, investori a banky sa obávajú zvýšeného rizika, ktoré podnikanie v nezdravom odvetví prináša. Naopak, ak podnikateľský zámer spadá do stabilného a expandujúceho odvetvia, je pravdepodobnejšie, že získa pozitívnu odozvu a podporu zo strany externých zdrojov financovania (Abrams, 2019).

V prípade, že podnikateľ plánuje získať externé finančné zdroje, podnikateľský plán musí presvedčiť investorov alebo bankové inštitúcie o tom, že dôkladne rozumie odvetvovým faktorom, ktoré ovplyvňujú zdravie a stabilitu podniku. Zároveň je nevyhnutné preukázať, že tieto faktory boli zohľadnené pri tvorbe podnikateľskej stratégie, čo zvyšuje dôveryhodnosť zámeru a znižuje vnímané investičné riziko (Abrams, 2019).

Finančné zdroje môžeme rozdeliť **podľa ich pôvodu** do dvoch hlavných kategórií:

- **Externé financovanie** – zahŕňa všetky zdroje mimo podniku, napríklad vklady majiteľa alebo získanie kapitálu od iných subjektov. Ide o spôsob financovania, pri ktorom sa podnik spolieha na vonkajšie zdroje.
- **Interné financovanie** – hlavným zdrojom je čistý zisk, ktorý podnik generuje a môže ho reinvestovať na ďalší rast. Okrem toho sem patria aj odpisy, ktoré predstavujú účtovný náklad, no v skutočnosti zvyšujú dostupné finančné prostriedky na obnovu majetku (Srpová a kol., 2020).

Aj keď by podniky mali primárne čerpať financie z interných zdrojov, v počiatočných fázach podnikania alebo pri prudkom raste je často nevyhnutné využívať aj externé financovanie. (Srpová a kol., 2020)

4.1 Externé zdroje financovania

4.1.1 Vlastné zdroje

Pri zakladaní podniku je potrebné počítať s tým, že časť vložených zdrojov budú tvoriť vlastné prostriedky (najčastejšie úspory). Jedným z dôvodov je, že ide o najjednoduchší a najrýchlejší spôsob získania financií. Ďalším faktorom je dôveryhodnosť – investor zvyčajne očakáva, že podnikateľ sám vloží do projektu vlastné prostriedky, pretože inak môže pôsobiť menej presvedčivo (Srpová a kol., 2020).

Pri vlastnom kapitáli nevznikajú žiadne administratívne náklady ani problémy so splatnosťou. Na druhej strane existuje aj efekt finančnej páky, ktorý odporúča využívať cudzie zdroje na zvýšenie výnosnosti vlastného kapitálu (Srpová a kol., 2020).

4.1.2 Bankové a obchodné úvery

Jednou z najčastejších možností externého financovania sú bankové úvery (Srpová a kol., 2020). Banky ponúkajú rôzne úverové produkty pre začínajúcich podnikateľov v zdravotníctve. Tieto úvery môžu pokryť náklady na vybavenie ordinácie, prenájom priestorov či marketingové aktivity.

Na začiatku podnikania však nie sú ľahko dostupné. Keďže podnik ešte nemá žiadnu finančnú históriu, banky ho vnímajú ako rizikového klienta. **Princíp zohľadnenia rizika** znamená, že okrem faktora času musí finančný manažér brať do úvahy aj riziko – teda možnosť, že očakávaný zisk z investície sa nemusí naplniť. Vo všeobecnosti platí, že čím vyšší potenciálny výnos investícia ponúka, tým väčšie riziko s ňou súvisí. Preto je dôležité zvažovať, či existujú menej rizikové alternatívy s primeranou návratnosťou (Černohorský a Teplý, 2011).

Banky pri poskytovaní úverov zohľadňujú odvetvie podnikania a výšku požadovanej sumy. Nevýhodou bankových úverov sú pravidelné splátky a úroky, ktoré treba platiť bez ohľadu na aktuálnu situáciu firmy. Výhodou je však zachovanie kontroly nad vlastným podnikaním (Srpová a kol., 2020).

Úver vzniká na základe dohody medzi veriteľom a dlžníkom vo forme úverovej zmluvy v súlade s obchodným zákonníkom, pričom táto zmluva definuje predmet úveru a podmienky jeho splatenia (Černohorský a Teplý, 2011).

4.1.3 Crowdfunding

Crowdfunding je v súčasnosti na vrchole alternatívnych foriem financovania. Ide o dynamický trend, ktorý priťahuje významné investície od širokej verejnosti. Dostupnosť týchto finančných nástrojov zohráva kľúčovú úlohu pri podpore hospodárskeho rastu. Ich hlavná sila spočíva v rýchlej reakcii a priamej prepojenosti medzi investormi a žiadateľmi o financovanie. Tento model ďalej podporuje vytváranie udržateľných sietí medzi zainteresovanými stranami prostredníctvom spoločného financovania (Taušl Procházková a Musil, 2017).

Okrem získania finančných prostriedkov nám crowdfunding umožňuje aj otestovať záujem trhu o náš nápad. Pomáha zistiť, či existuje dostatok potenciálnych zákazníkov, ktorí by si produkt kúpili. Funguje prostredníctvom online marketingových nástrojov a špecializovaných sprostredkovateľských platforiem (Srpová a kol., 2020).

4.1.4 Leasing

Ďalšou z možností alternatívnych zdrojov financovania je leasing. Ide o dohodu medzi tromi stranami: dodávateľom, prenajímateľom a nájomcom (užívateľom predmetu). Prenajímateľ kúpi dlhodobý majetok od dodávateľa a za poplatok ho na určitý čas prenechá nájomcovi na používanie. Tento typ leasingu sa nazýva nepriamy. (Černohorský a Teplý, 2011)

Ak je výrobca majetku zároveň prenajímateľom, hovoríme o priamom leasingu. Ak si dodávateľ ponecháva majetok na používanie a neskôr ho odkúpi späť, ide o spätný leasing. Leasing je špeciálny spôsob financovania, pri ktorom podnik využíva cudzie finančné zdroje na obstaranie investícií (Černohorský a Teplý, 2011).

Leasing je vhodnou alternatívou pri obstarávaní drahého vybavenia, ako sú stomatologické prístroje. Umožňuje rozložiť náklady na dlhšie obdobie, čo znižuje počiatkové finančné zaťaženie. Po ukončení leasingovej zmluvy môže podnik získať vybavenie do vlastníctva.

4.1.5 Biznis anjel

Biznis anjel je individuálny investor, ktorý vkladá vlastné finančné prostriedky do iných firiem. Za svoju investíciu získava podiel na spoločnosti a často aj určitú kontrolu nad jej riadením. Jeho hlavným cieľom je dosiahnuť vysoký zisk, buď prostredníctvom podielu na výnosoch firmy, alebo pri jej predaji (tzv. exit stratégia). Biznis anjeli sa zameriavajú najmä

na startupy s potenciálom rýchleho rastu. Okrem kapitálu prinášajú do firmy aj odborné skúsenosti, kontakty a znalosti z daného odvetvia (Srpová a kol., 2020).

4.1.6 Venture kapitálový fond

Základným princípom venture kapitálu je investovanie peňazí prostredníctvom profesionálne spravovaných fondov. Tento alternatívny finančný nástroj je určený na podporu inovatívnych projektov s vysokým rastovým potenciálom. Bohatí jednotlivci do týchto fondov investujú ako tzv. komanditní partneri. Fond následne poskytuje kapitál podnikom výmenou za menšinový podiel (Taušl Procházková a Musil, 2017).

Okrem kapitálu prinášajú aj cenné skúsenosti, pričom väčšinou nepožadujú kontrolný podiel v spoločnosti (Srpová a kol., 2020). Na rozdiel od crowdfundingu, ktorý môže financovať široké spektrum aktivít, venture kapitál sa sústreďuje výhradne na vysoko inovatívne projekty s jasným podnikateľským zámerom (Taušl Procházková a Musil, 2017).

Venture kapitál sa môže využívať v rôznych fázach životného cyklu podniku, najčastejšie však v jeho počiatočnom štádiu. Dôležitým regulačným rámcom pre venture kapitál v Európskej únii je Smernica o správcov alternatívnych investičných fondov. (Taušl Procházková a Musil, 2017, EU, 2011).

4.2 Interné zdroje financovania

Interné zdroje sú kvantitatívne obmedzené, avšak ich význam pre financovanie podnikateľských aktivít je rozhodujúci. Tieto zdroje pochádzajú z „vnútorných“ činností podniku, ako sú výroba, obchod alebo služby, a väčšinou sú spojené s hlavnou podnikateľskou činnosťou. Financovanie podniku prostredníctvom týchto zdrojov sa nazýva aj „samofinancovanie“ (Kalouda, 2017).

4.2.1 Odpisy

Odpisy predstavujú tú časť hodnoty hmotného a nehmotného investičného majetku, ktorá sa postupne prenáša do prevádzkových nákladov podniku počas jeho životnosti. Počas tohto obdobia tvoria odpisy významný interný finančný zdroj, ktorý je možné flexibilne využiť na rôzne účely podľa aktuálnych potrieb podniku. Teoreticky umožňujú aj zhodnotenie, napríklad na kompenzáciu rastu cien investičného majetku v dôsledku inflácie (Kalouda, 2017).

Odpisy, spolu so ziskom, predstavujú rozhodujúce zdroje financovania. Zatiaľ čo zisk po zdanení a vyplatení dividend môže slúžiť na rozšírenie investičného majetku, odpisy sa primárne využívajú na obnovu existujúceho majetku, najmä v prostredí s nízkou alebo žiadnou infláciou (Kalouda, 2017). Táto kombinácia zabezpečuje rozvoj a stabilitu investičnej činnosti podniku.

Účtovné odpisy

Účtovné odpisy sú definované a regulované zákonnými predpismi, ktoré zabezpečujú ich správne a jednotné uplatňovanie v rámci účtovníctva podnikov. Ich výška musí zodpovedať bežným podmienkam používania daného majetku, pričom sa odpisuje až do výšky 100 % účtovnej hodnoty majetku. Účtovné odpisy plnia predovšetkým nákladovú funkciu – prostredníctvom ich zaradenia do nákladov ovplyvňujú výšku dosiahnutého hospodárskeho výsledku (Kalouda, 2017). Ich správne nastavenie má preto priamy dopad na ekonomické hodnotenie výkonnosti podniku.

Daňové odpisy

Daňové odpisy slúžia na účely výpočtu základu dane z príjmov. Pri daňových odpisoch vychádza z tzv. vstupnej ceny majetku. Vstupná cena môže mať rôzne podoby v závislosti od spôsobu nadobudnutia majetku:

- **obstarávaciu cenu** pri kúpe za úplatu,
- **vlastné náklady** v prípade obstarávania vo vlastnej réžii podniku, alebo
- **reprodukčnú cenu** pri darovaní alebo precenení majetku (Kalouda, 2017).

4.2.2 Nerozdelený kapitál ako súčasť vlastného kapitálu

Zisk bežného roka sa po zdanení rozdeľuje podľa zákonných požiadaviek a rozhodnutia vlastníkov. Štruktúra rozdelenia zahŕňa:

- Daň zo zisku
- Prídely do rezervného fondu
- Prídely iným fondom (napr. sociálny fond)
- Tantiémy
- Dividendy alebo podiely na zisku

Zvyšok predstavuje nerozdelený zisk bežného roka, ktorý sa pripočíta k nerozdelenému zisku z minulých rokov. Výsledkom je celkový nerozdelený zisk na konci roka, evidovaný ako súčasť vlastného imania.

Zisk zároveň predstavuje peňažné prostriedky, ktoré môže podnik využiť na ďalší rozvoj, investície alebo splácanie záväzkov.

4.2.3 Rezervné fondy ako súčasť vlastného kapitálu

Rezervné fondy tvoria súčasť vlastného kapitálu a slúžia na krytie prípadných strát alebo mimoriadnych výdavkov podniku. Tvorja sa zo zisku po zdanení a rozdeľujú sa na **povinné** a **dobrovoľné**.

1. Povinné rezervné fondy, ďalej rozdelené na:

a) Rezervné fondy zo zákona – sú povinné pre niektoré právne formy podnikov, ako sú akciové spoločnosti (a.s.) a spoločnosti s ručením obmedzeným (s.r.o.), v prípade tvorby zisku. V prvom roku sa vytvára príspevok vo výške 20% zo zisku po zdanení, maximálne však do výšky 10% základného imania. V ďalších rokoch je povinný minimálny príspevok 5% ročne, až do dosiahnutia 20% základného imania. Príspevky nad túto hranicu už predstavujú dobrovoľný rezervný fond (Kalouda, 2017).

b) Štatutárne rezervné fondy – tvoria sa na základe zakladateľských dokumentov alebo stanov spoločnosti. Ich výška, účel a spôsob tvorby sú definované v interných predpisoch podniku.

2. Dobrovoľné rezervné fondy

Tieto fondy sa tvoria na základe rozhodnutia podniku, zvyčajne valného zhromaždenia. Tvorja sa zo zisku po zdanení a ich výška aj účel závisia od potrieb a stratégie spoločnosti (Kalouda, 2017).

4.2.4 Rezervy ako časť cudzieho kapitálu

Rezervy predstavujú formu cudzieho kapitálu, ktoré podnik vytvára na krytie budúcich výdavkov alebo strát. Zvyčajne sa zahrnujú do nákladov a ich tvorba a použitie sú upravené legislatívou. Zákonné rezervy musia spĺňať podmienky pre daňovú uznateľnosť, tzn. sú uznané aj z pohľadu daňového základu. Najčastejšie sa členia nasledovne:

- Rezervy na opravy hmotného investičného majetku

- Rezervy na nedobytné pohľadávky
- Rezervy na technický rozvoj
- Rezervy na kurzové straty
- Rezervy na dividendy a pod.

Okrem nich existujú aj tzv. tiché rezervy, ktoré nie sú priamo zachytené v účtovníctve.

Tie vznikajú najčastejšie v dôsledku:

- Podhodnocovania majetku (napr. zásob, pohľadávok, hmotného a nehmotného investičného majetku prostredníctvom neúmerných odpisov)
- Nadhodnocovania záväzkov (Kalouda, 2017)

5 KLASIFIKÁCIA NÁKLADOV A NÁKLADY SPOJENÉ SO ZALOŽENÍM ORDINÁCIE

5.1 Náklady spojené so založením ordinácie

5.1.1 Právne a administratívne náklady

Ako už bolo spomenuté v 2.kapitole, pre prevádzkovanie ordinácie je možno zvoliť formu najčastejšie samostatnej zárobkovej činnosti (ZSČO) alebo založiť spoločnosť s ručením obmedzeným (s.r.o.). V súvislosti s tým sa stretávame s radom administratívnych poplatkov.

- a) **Notárske poplatky** – zakladateľské dokumenty musia mať formu notárskeho zápisu a ich súčasťou musia byť podpisové vzory a výpisy z registra trestu konateľa.

Za vyhotovenie zakladateľskej listiny alebo spoločenskej zmluvy sa platí približne 2 000 – 4 000 Kč. Odmena notára je určená na základe vyhlášky č. 196/2001 Zb. o odmenách a náhradách notárov, správcov pozostalosti a Notárskej komory Českej republiky (notársky tarif).

Poplatok za podanie žiadosti o výpis z registra trestov činí 100 Kč. Výpis z rejstříku trestů, 2021).

- b) **Poplatok za zápis do obchodného registra**

Podanie žiadosti prostredníctvom notára vyjde približne 2 700 Kč. Pri podaní žiadosti priamo na registrový súd je poplatok 6 000 Kč. Zápis priamo notárom je pre súd administratívne jednoduchší, a preto vychádza lacnejšie (Zápis do obchodního rejstříku, 2014).

- c) **Poplatok za vybavenie živnostenské oprávnenia**

Pri elektronickom vybavení ohlásenia živnosti alebo žiadosti o koncesiu pri vstupe do podnikania je výška poplatku 800 Kč. Za ďalšie ohlásenie živnosti alebo žiadosť o koncesiu je poplatok 400 Kč. Pri osobnom vybavení ohlásenia živnosti alebo podaní poštou je výška poplatku 1 000 Kč a za ďalšie ohlásenie živnosti je poplatok 500 Kč. (Vznik živnostenského oprávnění, 2021).

- d) **Registrácia oprávnenia k poskytovaniu zdravotníckych služieb**

Pri podávaní žiadosti o registráciu je potrebné zaplatiť poplatok vo výške 1 000 Kč podľa zákona č. 634/2004 Z. z. o správnych poplatkoch.

5.1.2 Priestorové a technické zabezpečenie

Výber vhodného priestoru pre ordináciu je kľúčový. Náklady sa líšia podľa lokality a veľkosti priestorov. Dôležité je tiež zohľadniť dostupnosť pre pacientov, parkovanie a možnosť rozšírenia priestorov v budúcnosti.

Náklady na vybavenie ordinácie zahŕňajú investíciu do zdravotníckeho nábytku (stomatologické kreslo, ergonomická stolička pre ošetrojúceho), diagnostických prístrojov a ďalších nevyhnutných zariadení, pričom ich cena sa líši podľa kvality a technických parametrov. Okrem obstarávacích nákladov je dôležité zohľadniť aj výdavky na údržbu, kalibráciu a servisné zmluvy, ktoré môžu výrazne ovplyvniť dlhodobé náklady.

Do nákladov zaraďujeme aj IT vybavenie, vrátane počítačov, pričom výber sa odvíja od značky, technických parametrov a požiadaviek na výkon a spoľahlivosť. Ďalšou finančnou položkou je výber špecializovaného softvéru na vedenie zdravotnej dokumentácie a online rezervačných systémov. Tu je potrebné počítať aj s pravidelnými aktualizáciami a licenčnými poplatkami. Vedenie takéhoto softveru od spoločnosti *xdent* (Tarif DH – určený pre dentálnu hygienu) obnáša pri mesačnej splátke 1650 Kč (Ceník XDENT, 2024).

5.1.3 Mzdové náklady

Okrem vlastnej odmeny je potrebné počítať s nákladmi na prípadný pomocný personál, ako sú recepčné alebo asistenti. Výška miezd závisí od regiónu a aktuálnej situácie na trhu práce. Firmy získavajú informácie o trhu práce zo mzdových prieskumov, ktoré analyzujú nielen výšku a vzájomné porovnanie miezd, ale aj mzdy a benefity poskytované konkurenciou pôsobiace v rovnakom odbore a regióne (Synek, 1999).

5.1.4 Prevádzkové náklady

Pravidelné mesačné výdavky zahŕňajú nájomné za priestory, platby za elektrinu, vodu, plyn a ďalšie služby. Výška týchto nákladov závisí od geografickej polohy ordinácie – prenájom v centre mesta býva spravidla drahší ako na okraji alebo v menších obciach. Rovnako tak môžu byť vyššie aj ceny energií v závislosti od dodávateľov a miestnych taríf.

Nákup zdravotníckeho materiálu, hygienických potrieb a kancelárskych potrieb je nevyhnutný pre plynulý chod ordinácie. Celkové náklady na spotrebný materiál sa odvíjajú od veľkosti ordinácie, počtu pacientov a dodávateľských cien, ktoré môžu byť v rôznych regiónoch odlišné. Väčšie mestá často ponúkajú širší výber dodávateľov a konkurenciu, čo môže ovplyvniť cenovú dostupnosť produktov.

5.1.5 Poistné poplatky

Podľa zákona č. 373/2011 Sb. o špecifických zdravotných službách majú poskytovatelia špecializovaných zdravotníckych služieb povinnosť si zriadiť poistenie profesijnej zodpovednosti. Lekári v súčasnosti často podceňujú dôležitosť poistenia zdravotníckych zariadení. Zo zákona musí byť každé zdravotnícke zariadenie poistené, inak nemôže byť zaregistrované na príslušnom krajskom úrade v oblasti zdravotníctva. Toto zákonom vyžadované poistenie sa nazýva „**poistenie zodpovednosti poskytovateľa zdravotnej starostlivosti**“. Uplatňuje sa v prípadoch, keď súd preukáže profesionálnu chybu, v dôsledku ktorej došlo k poškodeniu pacienta zo strany lekára alebo iného pracovníka zdravotníckeho zariadenia (Slouka, 2017).

Nie všetci lekári sú svojimi poisťovacími maklérmi upozornení na ďalšie užitočné možnosti poistenia, napríklad v prípadoch preukázanej psychickej ujmy, trvalých následkov, ušlého zisku alebo krádeže v čakárni. V súčasnosti je potrebné počítať s rizikom právnych sporov týkajúcich sa zdravotnej starostlivosti. Aj preto by prevencia a vhodne zvolené poistenie mali byť neoddeliteľnou súčasťou stratégie každého zdravotníckeho zariadenia, aby sa predišlo závažným dôsledkom, ktoré by mohli ohroziť jeho fungovanie (Slouka, 2017).

Výška poistného a rozsah krytia závisia od konkrétnej profesie, rizikovosti činnosti a individuálnych požiadaviek poistenej osoby. Poistenie profesijnej zodpovednosti chráni odborníkov pred finančnými dôsledkami prípadných chýb, omylov alebo nedbanlivosti pri výkone ich práce (Pojištění obecné odpovědnosti podnikatelů a právnických osob, ČAP).

5.1.6 Členské poplatky

Členstvo v profesijných komorách a združeniach môže zahŕňať pravidelné poplatky. Pre absolventa odboru dentálnej hygieny predstavuje ročné členstvo v Asociácii dentálnej hygieny Českej republiky sumu 1 500 Kč. Členstvo však nie je povinné, no prináša množstvo výhod, ako je podpora súkromnej praxe, odborné poradenstvo, legislatívna podpora, zľavy na vzdelávacie kurzy a semináre, ako aj prístup k aktuálnym informáciám z odboru (ADH).

5.2 Klasifikácia nákladov vo vzťahu k objemu vykonaných výkonov

Jeden z významných nástrojov na efektívne riadenie nákladov spočíva v ich triedení podľa vzťahu k objemu poskytovaných výkonov. Tento objem možno v praxi vyjadriť rôznymi ukazovateľmi, ako sú napríklad počet predaných alebo vyrobených jednotiek, odpracované

hodiny, obslužené osoby, najazdené kilometre či iné ukazovatele, ktoré odzrkadľujú výkonnosť konkrétnej organizácie (Popesko a Papadaki, 2016). V oblasti dentálnej hygieny predstavuje meradlo objemu výkonov najmä počet ošetrovaných pacientov a počet predaných pomôcok dentálnej hygieny, ako sú medzizubné kefky, zubné pasty či terapeutické ústne vody.

V rámci tohto členenia nákladov rozlišujeme tri základné kategórie: variabilné, fixné a zmiešané náklady.

5.2.1 Variabilné náklady

Variabilné náklady sú také náklady, ktorých celková výška sa mení v závislosti od objemu vykonanej činnosti. Najvýznamnejšiu skupinu v tejto kategórii predstavujú proporcionálne náklady – tie sa menia priamo úmerne so zmenou úrovne aktivity. Celkové proporcionálne náklady teda stúpajú alebo klesajú lineárne s rozsahom výkonov, zatiaľ čo náklady na jednotku výkonu zostávajú konštantné. Typickými príkladmi sú úkolové mzdy zamestnancov, spotreba priameho materiálu či energia potrebná na prevádzku prístrojov (Popesko a Papadaki, 2016).

Medzi variabilné náklady v ordinácii dentálnej hygieny patria napríklad náklady na spotrebný materiál, ktorých výška sa mení v závislosti od počtu ošetrovaných pacientov – ide najmä o rukavice, rúška, špeciálne materiály potrebné na výkon povolania, dezinfekčné prípravky a podobne. Rovnako sem možno zaradiť aj náklady spojené s predajom dentálnych pomôcok pacientom, ktorých objem sa odvíja od aktuálneho dopytu.

5.2.2 Fixné náklady

Fixné náklady sú také náklady, ktorých celková výška sa nemení pri rôznych úrovniach aktivity organizácie počas určitého časového obdobia. Charakteristickým znakom fixných nákladov je, že celkové fixné náklady zostávajú konštantné pri rôznych úrovniach aktivity podniku, zatiaľ čo jednotkové fixné náklady sa s rastom objemu výkonu podniku znižujú (Popesko a Papadaki, 2016).

Príkladom fixných nákladov ordinácie dentálnej hygieny môžu byť odpisy za prístroje, nájomné, splátky úveru alebo platba poistného.

5.2.3 Zmiešané náklady

Pri klasifikácii nákladových položiek v podniku môže byť niekedy ťažké presne rozdeliť náklady na čisto variabilnú a fixnú zložku. V praxi sa často vyskytuje situácia, kde veľká časť nákladových položiek vykazuje zmiešaný charakter, zahŕňajúci ako variabilnú, tak aj fixnú zložku. Tieto náklady sa označujú ako *semi-variabilné náklady*. Ako príklad možno uviesť spotrebu elektrickej energie. Tieto náklady označujeme ako semi-variabilné náklady (Popesko a Papadaki, 2016).

Ďalšou špecifickou kategóriou nákladov, ktorá ma neštandardné chovanie vo vzťahu k výkonu sú tzv. *semi-fixné náklady*, niekedy označované ako skokové fixné náklady. Ide o náklady, ktoré sa správajú fixne v rámci určitého rozsahu činnosti, no po dosiahnutí určitého objemu produkcie sa skokovo zvyšujú (Popesko a Papadaki, 2016). V oblasti podnikania v dentálnej hygieny môže ísť napríklad o odpisy prístrojov, ktoré sú nevyhnutné pre vykonávanie tejto profesie.

5.3 Analýza bodu zvratu

Bod zvratu predstavuje objem produkcie, pri ktorom tržby z predaja pokrývajú celkové náklady podniku, teda súčet fixných a variabilných nákladov. Do tohto bodu výroby alebo služby len pokrývajú vynaložené náklady, pričom až po jeho prekročení začínajú prispievať k tvorbe zisku. Základom tejto analýzy je rozdelenie nákladov na fixnú a variabilnú zložku. Ak od ceny výkonu (označenej ako p) odpočítame jednotkové variabilné náklady (b), získame tzv. príspevok na úhradu (u). Táto hodnota predstavuje čiastku, ktorá po realizácii a predaji jedného výkonu ostáva podniku na pokrytie fixných nákladov. V praxi sa tento rozdiel označuje ako krycí príspevok, príspevok na úhradu fixných nákladov a tvorbu zisku, prípadne ako marža. V prvej fáze slúži tento príspevok na úhradu celkových fixných nákladov, a až po ich pokrytí prispieva k tvorbe hospodárskeho výsledku – teda zisku. Jednotkový príspevok na úhradu teda možno vypočítať podľa nasledujúceho vzťahu:

$$u = p - b$$

Celkový príspevok na úhradu, ktorý vzniká zo všetkých realizovaných výkonov podniku, predstavuje rozdiel medzi jeho celkovými tržbami (T) a celkovými variabilnými nákladmi (VN) (Popesko a Papadaki, 2016). Tento ukazovateľ vyjadruje, akou sumou podnik po odpočítaní variabilných nákladov prispieva na pokrytie fixných nákladov a následne na tvorbu zisku. Výpočet je možné vyjadriť nasledovným vzťahom:

$$U = T - VN$$

Bod zvratu (BZ) určuje, koľko jednotkových výkonov musí organizácia realizovať, aby pokryla svoje fixné náklady (FN) (Popesko a Papadaki, 2016). V tomto bode podnik dosahuje nulový hospodársky výsledok – teda nevzniká ani zisk, ani strata. Zásadným predpokladom výpočtu je znalosť jednotkového príspevku na úhradu, ktorý predstavuje rozdiel medzi cenou výkonu (p) a jednotkovými variabilnými nákladmi (b).

Vzorec pre výpočet bodu zvratu v naturálnych jednotkách (napr. počet výkonov) je:

$$q(BZ) = \frac{FN}{p - b}$$

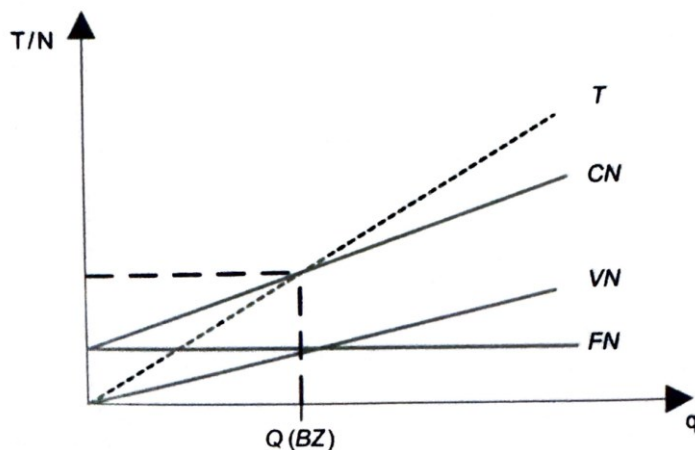
Ak dané hodnoty vyjadríme graficky, situácia bude vyzerat' nasledovne:

T – tržby

CN – celkové náklady

VN – variabilné náklady

FN – fixné náklady



Obrázok 2 Analýza bodu zvratu u lineárnej nákladovej funkcie

(Zdroj: Popesko a Papadaki, 2016)

II PRAKTICKÁ ČÁST

6 PODNIKATEL'SKÝ PLÁN

6.1 Predstavenie podnikateľského subjektu

Tento podnikateľský plán je vypracovaný s cieľom založenia a úspešného prevádzkovania samostatnej ordinácie dentálnej hygieny v Brne, pričom plánované otvorenie je stanovené na 1. januára 2027. Dokument obsahuje podrobný opis podnikateľského zámeru, analýzu trhu, marketingovú stratégiu, finančný plán a ďalšie kľúčové aspekty nevyhnutné pre úspešnú realizáciu projektu. Ordinácia PureSmile bude úzko spolupracovať s dvoma skúsenými zubnými lekármi, s ktorými bude zdieľať spoločné priestory, ako sú recepcia a čakáreň. Táto spolupráca medzi ordináciou dentálnej hygieny a ordináciou praktických zubných lekárov umožní poskytovať kvalitné a efektívne služby na jednom mieste, čím sa zvýši pohodlie pacientov a zlepší celková úroveň starostlivosti.

6.1.1 Titulná strana

Názov: PureSmile

Predmet podnikania: poskytovanie služieb dentálnej hygieny, nákup a predaj dentálnych pomôcok

Právna forma podnikania: SZČO

Vytvoril: Bc. Alžbeta Hološová

Miesto podnikania: Brno-střed, Česká republika

Email: info@puresmile.cz

Telefón: +420 735 005 746



Obrázok 3 Logo firmy

6.1.2 Exekutívny súhrn

Tento podnikateľský plán sa zameriava na založenie ordinácie dentálnej hygieny v Brne. Cieľom je vybudovať moderné a dostupné zariadenie s individuálnym prístupom ku klientom a vysokým štandardom starostlivosti.

Ordinácia PureSmile bude umiestnená vo frekventovanej mestskej časti Brno – střed. Hoci je v tejto oblasti silná konkurencia, dopyt po dentálnej hygiene dlhodobo prevyšuje ponuku, čo sa prejavuje preťaženými kapacitami a dlhými čakacími dobami. Tento stav naznačuje nedostatok odborného personálu a otvára priestor pre nové ordinácie. PureSmile má potenciál uspokojiť rastúci dopyt poskytovaním kvalitnej, dostupnej a individuálne orientovanej starostlivosti, čím môže získať stabilnú klientelu aj v konkurenčnom prostredí centra Brna.

Ordinácia dentálnej hygieny bude poskytovať služby zamerané na prevenciu zubného kazu, ochorení parodontu a celkové zlepšenie zdravia ústnej dutiny. Cieľom je zabezpečiť pacientom komplexnú starostlivosť s dôrazom na prevenciu a včasné odhalenie problémov, ktoré by mohli viesť k závažnejším komplikáciám. Ošetrovanie bude prebiehať podľa protokolu GBT (Guided Biofilm Therapy), ktorý predstavuje moderný a efektívny spôsob profesionálneho čistenia zubov. Táto inovatívna metóda je najnovším terapeutickým postupom v oblasti prevencie zubných ochorení. Okrem profesionálnej dentálnej hygieny bude ordinácia ponúkať aj ordinačné a domáce bielenie zubov, čím rozšíri spektrum estetických služieb. Súčasťou ponuky bude aj predaj dentálnych pomôcok – pacienti si budú môcť zakúpiť produkty odporúčané na každodennú ústnu hygienu priamo v ordinácii.

Celková počiatočná investícia na zriadenie ordinácie sa odhaduje na 1 585 000 Kč, pričom v tejto sume je zahrnutá aj rezerva na neočakávané výdaje, ako sú neplánované opravy alebo ďalšie nepredvídané náklady. Financovanie bude zabezpečené kombináciou podnikateľského úveru vo výške 1 500 000 Kč a vlastných zdrojov vo výške 85 000 Kč. Prvé účtovné obdobie, ktoré trvá 7 mesiacov, zahŕňa prípravné práce ako rekonštrukciu priestorov, zariadenie ordinácie a ďalšie počiatočné náklady. Počas tohto obdobia sa predpokladá záporný výsledok hospodárenia, pričom podnik skončí so stratou vo výške -494 975 Kč. V druhom účtovnom období, ktoré predstavuje celý rok od otvorenia prevádzky, sa očakáva zisk vo výške 1 590 231 Kč. Tento model predpokladá postupný rast tržieb vďaka budovaniu klientely a rozširovaniu ponuky služieb. Finančný model naznačuje udržiateľnosť projektu a jeho návratnosť v priebehu niekoľkých rokov.

Primárnym cieľom ordinácie je vybudovanie stabilnej klientely v priebehu prvých 12 mesiacov od otvorenia prevádzky, a to prostredníctvom cielenej reklamy, marketingových aktivít a spolupráce so zubnými lekármi. V dlhodobom horizonte sa plánuje rozšírenie ponuky služieb a zavedenie nových technických inovácií, čo prispeje k posilneniu trhovej pozície a zvýšeniu konkurencieschopnosti. Zároveň sa zvažuje aj rozšírenie pracovnej doby o večerné hodiny a posilnenie personálneho zloženia s cieľom lepšie reagovať na potreby pacientov.

Tento podnikateľský plán predstavuje realizovateľný a perspektívny projekt, ktorý reaguje na rastúci dopyt po kvalitnej dentálnej hygiene v Brne a zároveň ponúka moderný, inovatívny prístup k starostlivosti o ústne zdravie.

Ordinačná doba PureSmile	
Pondelok	8–16:30
Utorok	8–16:30
Streda	8–16:30
Štvrtok	8–16:30
Piatok	8–16:30

Obrázok 4 Ordinačná doba PureSmile

6.1.3 Popis podnikateľskej činnosti

Ordinácia dentálnej hygieny sa zameria na poskytovanie komplexných služieb z oblasti prevencie zubného kazu, ochorení parodontu a celkového zdravia ústnej dutiny. Prioritou bude ponúknuť pacientom odbornú starostlivosť o zuby a ďasná so zameraním na predchádzanie problémom a ich včasné odhalenie, čím sa predíde vzniku závažnejších zdravotných komplikácií.

Ošetrovanie v ordinácii bude prebiehať podľa GBT (Guided Biofilm Therapy) prokolu. Tento protokol je považovaný za jednu z najnovších inovácií v oblasti prevencie zubných ochorení. Ošetrovanie podľa GBT protokolu začína detekciou biofilmu, ktorá pomáha presne identifikovať prítomnosť baktérií na zuboch. Súčasťou ošetrovania je aj edukácia pacientov o správnej ústnej hygiene a poradenstvo v oblasti výberu vhodných pomôcok na každodennú starostlivosť o ústnu dutinu. Čistenie pokračuje použitím technológie AirFlow®, ktorá jemne odstraňuje biofilm, pigmentácie a čerstvo mineralizovaný zubný kameň. V prípade hlbších parodontálnych váčkov sa aplikuje PerioFlow® na dôkladnejšie čistenie. Zvyšný zubný kameň sa následne odstraňuje ultrazvukovou koncovkou Piezon®.

Po dokončení čistenia sa vykoná záverečná kontrola a aplikuje sa remineralizačná pasta, ktorá posilňuje zubnú sklovinu a chráni zuby pred zubným kazom. Následne sa stanoví termín ďalšej návštevy, čím sa zabezpečí dlhodobé udržiavanie zdravia ústnej dutiny. Tento protokol je inovatívny, bezbolestný a významne prispieva k prevencii zubného kazu a ochorení ďasien.

Okrem poskytovania profesionálnej dentálnej hygieny bude ordinácia ponúkať aj predaj dentálnych pomôcok a doplnkov. Pacienti si budú môcť zakúpiť doporučené produkty, ako sú medzizubné kefky, zubné nite, ústne vody, či špeciálne pasty a zubné kefky priamo v ordinácii dentálnej hygieny. Ordinácia bude tiež ponúkať služby domáceho a ordinačného bielenia zubov, čím rozšíri svoju ponuku estetických procedúr.

6.1.4 Cieľ

Cieľom je vybudovať stabilnú klientelu, zabezpečiť dlhodobý rast prostredníctvom moderných technológií a vzdelávania pacientov o správnej ústnej hygiene, a zároveň dosiahnuť ziskovosť a udržateľnosť podnikania. Vzhľadom na nedostatok ordinácií dentálnej hygieny a značný nepomer medzi počtom pacientov a dostupnými poskytovateľmi služieb je cieľom tiež zabezpečiť kvalitnú starostlivosť pre pacientov, ktorí nemajú dostatočný prístup k odborným službám v tejto oblasti.

7 ANALÝZA TRHU

Ordinácia PureSmile bude sídlit' v mestskej časti Brno – střed, ktorá je známa vysokou koncentráciou zdravotníckych zariadení. Momentálne sa v tejto oblasti predpokladá nachádzať 88 samostatných ordinácií dentálnej hygieny. Celkovo je v Brne registrovaných 336 zubných ordinácií a kliník, ktoré okrem stomatologických služieb ponúkajú aj profesionálnu dentálnu hygienu (Národní registr poskytovatelů zdravotních služeb, 2025). Takáto koncentrácia ordinácií umožňuje obyvateľom široký výber špecialistov, čo pozitívne ovplyvňuje kvalitu starostlivosti o ústne zdravie.

7.1 Analýza konkurenčných pracovísk

Na trhu pôsobí viacero typov pracovísk poskytujúcich služby dentálnej hygieny:

- **Malé súkromné ordinácie**, ktoré často stavajú na osobnom prístupe a kvalite služieb.
- **Stredné a veľké kliniky**, ktoré okrem dentálnej hygieny ponúkajú aj komplexné stomatologické služby poskytované zubnými lekármi.
- **Nemocnice a polikliniky**, kde je dentálna hygiena súčasťou širších zdravotníckych služieb (Národní registr poskytovatelů zdravotních služeb, 2025).

Konkurencia na trhu dentálnej hygieny je v mestských oblastiach, ako je Brno - střed, je veľmi silná. Napriek tejto skutočnosti sa však stále prejavuje výrazný nedostatok zubných lekárov a dentálnych hygieničiek, čo spôsobuje dlhé čakacie doby na ošetrovanie. Tento rozpor medzi vysokým dopytom po zubnej starostlivosti a nedostatočnou ponukou odborníkov vytvára priestor pre zlepšenie dostupnosti a kvality služieb v regióne.

Opísaná situácia vytvára priestor pre vznik nových ordinácií, ako je PureSmile, ktoré dokážu pružne reagovať na narastajúci dopyt po dentálnej hygiene. V prostredí silnej konkurencie, aká je typická pre mestské oblasti ako Brno, je však kľúčové, aby nová ordinácia ponúkala starostlivosť, ktorá bude nielen kvalitná, efektívna a cenovo dostupná, ale zároveň sa bude v niečom odlišovať – či už individuálnym prístupom, modernými technológiami alebo nadštandardnými službami. Takýto prístup je nevyhnutný pre získanie a udržanie dôvery a lojality pacientov.

Ako už bolo spomenuté, ordinácia bude poskytovať ošetrovanie podľa GBT protokolu, ktorý predstavuje moderný a vedecky podložený prístup k dentálnej hygiene. Na rozdiel od

bežnej praxe bude ošetrovanie prebiehať na stomatologickom kresle GBT Lounge, ktoré je navrhnuté špeciálne pre potreby dentálnej hygieny a poskytuje maximálny komfort pre pacienta počas celého zákroku. V súčasnosti sa v celej Českej republike nachádzajú len 5 kresiel tohto typu, čo ordinácii PureSmile umožní výrazne sa odlíšiť od konkurencie.

7.2 Cieľová skupina zákazníkov

Cieľovú skupinu zákazníkov ordinácie dentálnej hygieny tvoria predovšetkým osoby, ktoré si uvedomujú dôležitosť prevencie a starostlivosti o ústne zdravie. Podľa veku možno rozdeliť pacientov do dvoch hlavných skupín:

Dospelí pacienti – ľudia nad 18 rokov, ktorí pravidelne dbajú o zdravie svojich zubov, chcú predchádzať zubnému kazu, paradontitíde a iným problémom spojeným s nedostatočnou hygienou.

Detskí pacienti – prichádzajú v doprovode rodičov, ktorí si uvedomujú význam včasnej prevencie a vedú deti k správnym návykom v starostlivosti o chrup. Pre detských pacientov je dôležitý citlivý prístup a edukácia.

Podľa dentálno-hygienistických diagnóz a špeciálnych požiadaviek:

Pacienti s ortodontickou liečbou – nositelia zubných strojčekov alebo fixných aparátov, ktorí potrebujú špecifickú starostlivosť o aparát.

Parodontologickí pacienti – osoby trpiace ochoreniami ďasien a paradontitídou, ktoré vyžadujú pravidelné profesionálne čistenie a dôkladnú starostlivosť na spomalenie progresie ochorenia a zachovanie zdravia parodontu.

Pacienti s implantátmi – zákazníci, ktorí majú zubné implantáty a potrebujú odbornú starostlivosť na udržanie ich funkčnosti a prevenciu zápalov okolia implantátu (periimplantitídy).

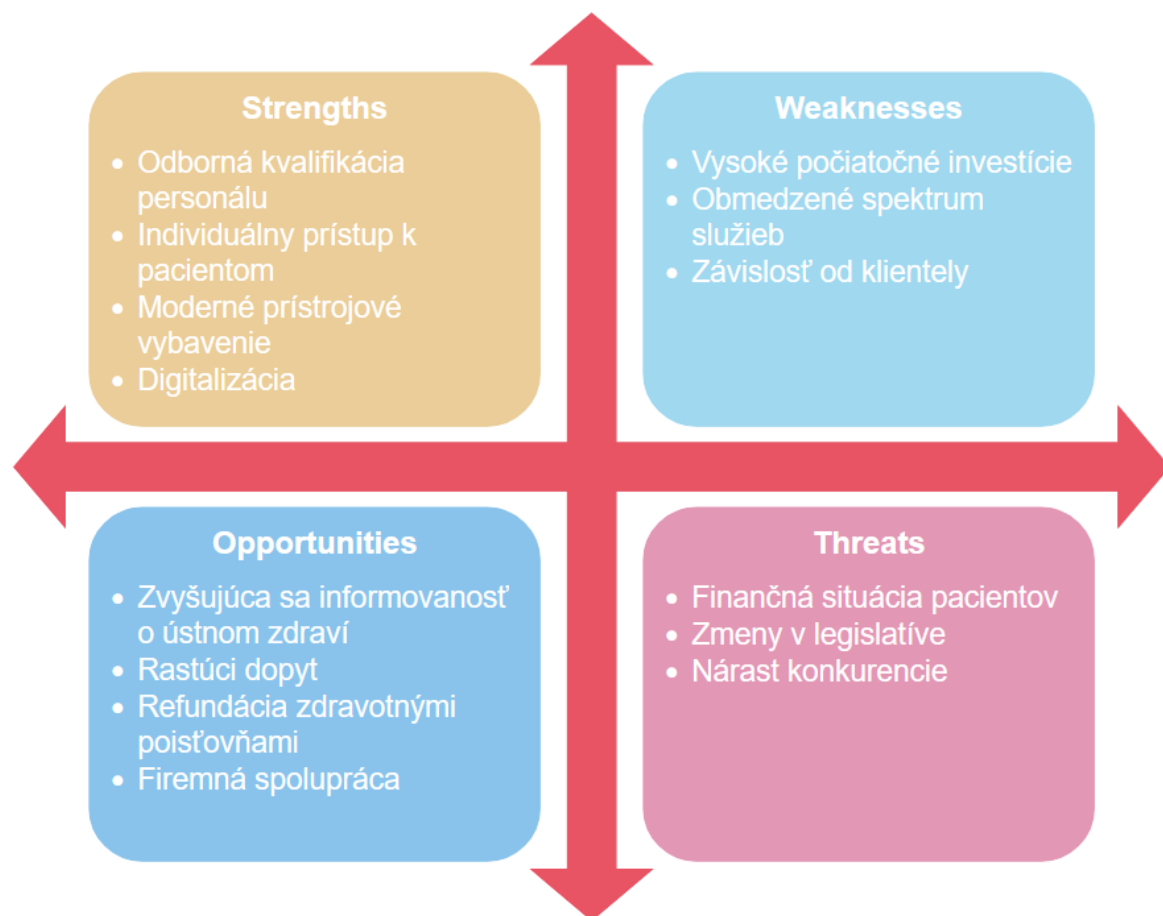
Pacienti s protetikou – osoby s fixnými alebo snímateľnými zubnými náhradami, ktoré si vyžadujú špeciálnu starostlivosť na zabezpečenie ich dlhej životnosti a zdravia ústnej dutiny.

Bezzubí pacienti – osoby bez vlastného chrupu, ktorí potrebujú starostlivosť o sliznicu ústnej dutiny a čistenie snímateľných zubných náhrad na prevenciu zápalov a infekcií.

Ľudia so zvýšeným estetickým záujmom – zákazníci, ktorí kladú dôraz na vzhľad svojho chrupu a vyhľadávajú profesionálne bielenie zubov či iné estetické zákroky ako napr. aplikáciu zubného šperku.

7.3 SWOT analýza

Ako už bolo spomenuté v teoretickej časti práce, SWOT analýza poskytuje prehľad o silných a slabých stránkach organizácie, ako aj o príležitostiach a hrozbách na trhu. Pri zakladaní ordinácie dentálnej hygieny môže táto analýza pomôcť identifikovať konkurenčné výhody, možné riziká a faktory ovplyvňujúce úspešnosť podnikania.



Obrázok 5 SWOT analýza

S (strenghts) – silné stránky

Jednou zo silných stránok organizácie je vysoká odbornosť a kvalifikácia personálu, ktorá buduje dôveru pacientov a poskytovanie kvalitnej zdravotnej starostlivosti. Menšie ordinácia, ako je PureSmile, vyniká individuálnym prístupom k pacientom, čo napomáha k budovaniu stabilnej a lojálnej klientely.

Moderné a šetrné prístrojové vybavenie značky EMS umožňuje poskytovanie kvalitnejších a efektívnejších služieb nakoľko sú jednotlivé kroky navrhnuté tak, aby šetrili čas dentálnej hygieničke. Špeciálne stomatologické kreslo GBT Lounge, navrhnuté priamo pre potreby dentálnej hygieny, poskytuje pacientom maximálne pohodlie počas zákroku.

Ďalšou výhodou je možnosť spolupráce so zubnými lekármi, ktorá zabezpečuje stály prísun pacientov a širšiu ponuku poskytovanej zdravotnej starostlivosti ako je napr. bielenie.

Veľkým benefitom je aj možnosť objednávanie sa prostredníctvom online objednávacieho systému, ktorý minimalizuje čakacie doby a zvyšuje pohodlie pacientov. Ordinácia zároveň kladie dôraz na vysoký stupeň digitalizácie. Zdravotné záznamy pacientov sú vedené v elektronickej podobe, čo umožňuje rýchlejší a efektívnejší prístup k údajom pre personál, a tak zlepšuje celkový manažment starostlivosti.

W (weaknesses) – slabé stránky

Založenie ordinácie je spojené s vysokými počiatočnými investíciami do prenájmu priestorov, vybavenia a administratívnych povolení. Samostatná dentálna hygiena má obmedzené spektrum služieb a vyžaduje úzku spoluprácu so zubnými lekármi na riešenie komplexných problémov pacientov.

Ďalšou výzvou je vybudovanie stabilnej klientely, čo si často vyžaduje dlhší čas, konzistentnú kvalitu služieb a dobre premyslenú marketingovú stratégiu zameranú na osvetu a budovanie dôvery. K tomu sa pridáva aj nutnosť pravidelného vzdelávania a sledovania odborných trendov, aby si ordinácia udržala konkurencieschopnosť a spĺňala očakávania čoraz náročnejších pacientov.

O (opportunities) – príležitosti

Stúpajúca informovanosť o význame dentálnej hygieny predstavuje príležitosť na prilákanie nových pacientov prostredníctvom osvetových kampaní a cieleného marketingu. Tento trend vedie k rastúcemu dopytu po dentálnej hygiene, keďže čoraz viac ľudí si uvedomuje dôležitosť prevencie a pravidelnej starostlivosti o ústne zdravie. Rastie aj dopyt po estetických zákrokoch, ako je bielenie zubov, čo môže byť lukratívnym doplnkom ponuky.

Zvýšenie príspevku na dentálnu hygienu poskytovaný zdravotnými poisťovňami by mohol zvýšiť dostupnosť niektorých služieb pre širšiu skupinu pacientov. Týmto spôsobom by sa zlepšila dostupnosť pravidelných návštev u zubného hygienika, čo by prispelo k celkovému zlepšeniu zdravia ústnej dutiny. V prípade, že by poisťovne zvýšili pokrytie nákladov na preventívne zákroky, pacienti by mali väčšiu motiváciu využiť tieto služby.

Zaujímavou príležitosťou je aj spolupráca s firmami pri poskytovaní preventívnych programov pre zamestnancov. Zdravie zamestnancov je pre mnoho firiem prioritou, a preto investovanie do prevencie v oblasti dentálnej hygieny môže byť súčasťou širšej stratégie na

zlepšenie celkovej pohody a produktivity zamestnancov. Ponuka špeciálnych programov alebo zvýhodnených služieb pre zamestnancov môže prilákať nových pacientov, a tým poskytnúť ordináciám stabilný príjem.

T (threats) – hrozby

Finančná situácia pacientov môže výrazne ovplyvniť správanie pacientov v oblasti zdravotnej starostlivosti, vrátane rozhodnutí týkajúcich sa dentálnej hygieny. V čase ekonomickej nestability alebo osobných finančných problémov, ako sú nezamestnanosť, nízke príjmy alebo inflácia, sa ľudia častejšie rozhodujú zredukovať svoje výdavky na menej urgentné služby. V konkrétnom prípade dentálnej hygieny, ktorá zahŕňa preventívne ošetrovania ako čistenie zubov, odstraňovanie zubného kameňa a iné procedúry, môžu pacienti považovať tieto výdavky za menej nevyhnutné v porovnaní s inými zdravotnými potrebami, ako sú liečby vážnych ochorení alebo chirurgické zákroky. Tento trend sa môže ešte viac prehĺbiť, ak pacienti nebudú informovaní o dôležitosti preventívnej starostlivosti a jej vplyve na celkové zdravie. V niektorých prípadoch môžu byť ovplyvnení aj nedostatočnými informáciami o tom, že zanedbanie dentálnej hygieny môže viesť k vážnym komplikáciám, ktoré si neskôr vyžadujú oveľa vyššie náklady na liečbu.

Pravidelné zmeny v legislatíve môžu priniesť nové administratívne a finančné požiadavky na prevádzkovateľov ordinácií. Legislatívne úpravy, ktoré obmedzujú rozsah výkonov dentálnej hygieničky bez dohľadu zubného lekára, napríklad bielenie zubov, môžu negatívne ovplyvniť dopyt po jej službách a tým znížiť ziskovosť ordinácie.

S príchodom nových konkurentov na trh, zlepšovaním ponuky služieb a znižovaním cien sa stáva stále náročnejšie udržať si stabilný podiel na trhu. Konkurenčné ordinácie často investujú do nových technológií, modernizácie priestorov alebo rôznych marketingových stratégií, čo môže prilákať pacientov a odviesť ich od existujúcich poskytovateľov. Týmto spôsobom môže byť ohrozená nielen ziskovosť, ale aj dlhodobá stabilita ordinácie, ktorá musí čeliť tlaku na cenovú konkurencieschopnosť a neustále sa meniace požiadavky pacientov. Tento trend vytvára potrebu neustálej inovácie a zvyšovania kvality služieb.

8 MARKETINGOVÁ CENOVÁ STRATÉGIA

Kapitola o marketingovej stratégii sa zameriava na spôsoby, akými bude ordinácia dentálnej hygieny získavať a udržiavať pacientov. Cenová stratégia jednotlivých výkonov ovplyvňuje atraktivitu služieb ordinácie pre pacientov, pričom musí byť v súlade s celkovou finančnou stratégiou podniku. V tejto časti bude uvedený výpočet cien služieb pomocou minútovej kalkulácie ordinácie. Súčasťou kapitoly bude aj cenník služieb, ktorý poskytne jasný prehľad o ponúkaných výkonoch a ich cenách. Okrem toho bude uvedený aj cenník dentálnych pomôcok, ktorý poskytne informácie o cenách odporúčaných produktov dostupných priamo v ordinácii.

8.1 Stratégia získavania pacientov

Získavanie pacientov je pre novú ordináciu dentálnej hygieny rozhodujúcim faktorom úspechu, najmä v konkurenčnom prostredí centra Brna. Keďže ide o malú samostatnú ordináciu, efektívny marketing a spolupráca s odborníkmi v oblasti stomatológie budú zohrávať zásadnú úlohu pri budovaní stabilnej klientely.

Hlavnou stratégiou pri získavaní pacientov bude spolupráca so zubnými lekármi, ktorí môžu odporúčať služby dentálnej hygieny svojim pacientom. Táto spolupráca nielen zvýši počet klientov ordinácie, ale aj prispeje k lepšej komplexnej starostlivosti o ich ústne zdravie. Odporúčania môžu prichádzať nielen od všeobecných zubných lekárov, ale aj od špecialistov, ako sú ortodontisti, parodontológovia či implantológovia. Na posilnenie medziodborových vzťahov so stomatologickými ambulanciami môžu slúžiť pravidelné odborné stretnutia, prednášky a osobná komunikácia.

Súčasťou stratégie bude aj investícia do priameho marketingu. Distribúcia letákov a vizitiek v okolí ordinácie spoločne v spolupráci s miestnymi podnikmi môžu pomôcť pri budovaní povedomia o službách dentálnej hygieny. V blízkosti ordinácie sa nachádza Fakultná nemocnica u sv. Anny, Lekáreň Dr. Max a množstvo menších gastroprevádzok. V rámci tejto spolupráce by zamestnanci týchto podnikov mohli v prvých mesiacoch fungovania ordinácie získať zľavu 15 % na ošetrovanie. Táto zľava by bola časovo obmedzená, napríklad na obdobie šiestich mesiacov, aby motivovala nových klientov k rýchlemu využitiu služieb. Zároveň by podporila šírenie pozitívnych odporúčaní medzi zamestnancami a ich známymi, čo by pomohlo ordinácii rýchlejšie si vybudovať klientelu.

V dnešnej digitálnej dobe je nevyhnutné aktívne využívať online marketingové nástroje, najmä sociálne siete ako Facebook, Instagram a TikTok. Pravidelné príspevky s edukatívnym obsahom o ústnej hygiene, pred a po fotografie ošetrení, reálne skúsenosti pacientov či interaktívne súťaže môžu zvýšiť záujem verejnosti a posilniť dôveru k ordinácii.



Obrázok 6 Porovnanie pred a po ošetrení GBT

(Zdroj: EMS Dental, 2021)

Jedným z efektívnych spôsobov propagácie je aj spolupráca s influencerami a lokálnymi osobnosťami, ktorí sa zameriavajú na zdravý životný štýl, krásu alebo medicínske témy. Influenceri môžu na svojich profiloch zdieľať svoju skúsenosť so službami ordinácie, čím oslovia široké publikum a zvýšia povedomie o ponúkaných službách. Spolupráca môže prebiehať formou barterovej dohody (napr. bezplatné ošetrenie výmenou za propagáciu) alebo platených kampaní, ktoré cielene oslovia potenciálnych pacientov v Brne a okolí.

Okrem sociálnych sietí je dôležité investovať aj do dobre optimalizovanej webovej stránky s jasne uvedenými službami, cenami a možnosťou online objednania. Jednoduchý

a prehľadný rezervačný systém zvýši komfort pacientov a podporí spontánne objednávanie na preventívne ošetrenia.

Efektívna kombinácia týchto stratégií umožní ordinácii rýchlo si vybudovať svoju klientelu a zabezpečiť stabilný rast počtu pacientov.

8.2 Cenové stratégie

Stanovenie vhodnej cenovej stratégie je hlavným aspektom pre úspešné fungovanie ordinácie dentálnej hygieny v centre Brna. Ceny musia byť konkurencieschopné, primerané kvalite poskytovaných služieb a zároveň ekonomicky udržateľné pre chod ordinácie.

8.2.1 Minútová kalkulácia ordinácie

Minútová kalkulácia zohľadňuje fixné aj variabilné náklady ordinácie, ako sú nájomné, energie, mzdy, materiál a amortizácia prístrojov, pričom umožňuje nastaviť ceny tak, aby pokryli náklady a zároveň zabezpečili udržateľnú ziskovosť prevádzky.

Výpočet minútovej sadzby

Kalkulačný vzorec minútovej sadzby:

$MS = \frac{Pr}{t}$	MS = minútová sazba (Kč/min) Pr = kalkulované príjmy redukované (Kč) = prognóza vlastných výdajů + plánovaný zisk t = reálny časový fond (min)
---------------------	---

Obrázok 7 Vzorec minútovej sadzby

(zdroj: Košumberský, 2023)

Pre stanovenie minútovej sadzby (MS) bola zohľadnená mesačná tržba za služby DH vo výške 258 400 Kč, ktorej výpočet bude uvedený v kapitole 11 v tabuľke č.15. Táto suma už zohľadňuje reálne využitie kapacity ordinácie, pričom sú započítané faktory ako dovolenka, prestoje, neobsadené termíny a iné výpadky výkonu.

Z hľadiska pracovného času bol určený reálny časový fond – teda počet minút, počas ktorých sa reálne vykonáva činnosť dentálnej hygieny. Pri plánovanom pracovnom fonde 160 hodín mesačne a využití kapacity na úrovni 85 %, predstavuje efektívny časový fond 8 160 minút mesačne (160 hodín × 60 minút × 0,85).

$$MS = \frac{Pr}{t} = \frac{258\,400}{8\,160} = 31,67$$

Výsledná minutová sazba vo výške **31,67 Kč** predstavuje minimálnu hodnotu, ktorú je potrebné pokryť za každú minútu efektívne odvedenej práce, aby bol dosiahnutý plánovaný príjem. Táto sazba slúži ako základ pre tvorbu cien jednotlivých výkonov, a tak zabezpečuje ziskovosť prevádzky ordinácie.

Výsledná cena sa následne vypočíta podľa vzorca ceny ošetrenia:

$$C = MS \times tv$$

C = cena ošetření (Kč)
 MS = minutová sazba (Kč/min)
 tv = trvání výkonu (min)

Obrázok 8 Vzorec ceny ošetrenia

(Zdroj: Košumberský, 2023)

Okrem toho bude cenotvorba prispôsobená aj trhovým podmienkam v centre Brna, kde sa nachádza viacero konkurenčných pracovísk dentálnej hygieny. Pre zachovanie konkurencieschopnosti bude ordinácia sledovať cenovú politiku v regióne a podľa potreby prispôbovať svoje ceny. Prehľad cien u vybraných konkurentov je súčasťou prílohy č.2.

8.2.2 Cenník služieb a dentálnych pomôcok

Dôležitou súčasťou cenovej stratégie bude aj transparentná komunikácia cien. Cenník služieb bude dostupný na webovej stránke ordinácie a v čakárni, aby pacienti mali jasný prehľad o cenách ešte pred objednaním sa na ošetrenie.

Vstupná dentálna hygiena	1 900 Kč
Recall (opakovaná návšteva)	1 500 Kč
Detská dentálna hygiena (do 13 rokov)	1 350 Kč
Domáce bielenie zubov	5 500 Kč
Ordinačné bielenie zubov	6 500 Kč

Tabuľka 1 Odhadovaný cenník služieb dentálnej hygieny

Zubná kefka Curaprox	90 Kč
Jednozväzková kefka	90 Kč
Balenie „start“ sada medzizubných kefiek	210 Kč
Balenie náhradných medzizubných kefiek	180 Kč

Expandujúca dentálna niť	120 Kč
Zubná pasta Opalescence	250 Kč
Remineralizačná pasta GC Tooth Mousse /GC MI Paste Plus	490 Kč
Chlorhexidinový gél Curaprox Perio Plus+	100 Kč

Tabuľka 2 Odhadovaný cenník dentálnych pomôcok

8.2.3 Refundácia zdravotnými poisťovňami

V Českej republike síce dentálna hygiena nie je plne hrazená zo zdravotného poistenia, avšak niektoré poisťovne ponúkajú svojim poistencom príspevky na preventívnu starostlivosť o ústne zdravie.

Ordinácia plánuje zaviesť informačnú podporu pre pacientov vo forme letákov alebo online návodov na svojej webovej stránke, ktoré im vysvetlia, ako požiadať poisťovňu o preplatenie časti nákladov. Pacienti si tak budú môcť časť nákladov na ošetrovanie preplatiť na základe dokladu o zaplatení. Táto stratégia môže byť atraktívna najmä pre pacientov, ktorí hľadajú cenovo dostupnejšiu možnosť dentálnej hygieny, pričom zároveň podporí ich motiváciu k pravidelnej starostlivosti o ústne zdravie. Pravidelným sledovaním ponúk jednotlivých poisťovní a informovaním pacientov o možnostiach získania príspevku môže ordinácia taktiež zvýšiť záujem o svoje služby.

Prehľad finančných príspevkov zdravotných poisťovní na dentálnu hygienu pre rok 2025 vypracovaný *Asociáciou dentálnych hygienistek ČR* je uvedený v prílohe č.1.

9 POČIATOČNÝ ROZPOČET

9.1 Počiatočné investície

Založenie ordinácie dentálnej hygieny si vyžaduje dôkladné plánovanie a značné počiatočné investície. Pre základné vybavenie ordinácie patria nevyhnutne kvalitné stomatologické kreslo so stoličkou, prístroj potrebný pre profesionálnu dentálnu hygienu (GBT machine), kompresor, IT technika, nábytok vyrobený na mieru, sterilizačné zariadenie, bezpečnostný systém a množstvo špecializovaných nástrojov a príslušenstva. Celkové počiatočné výdaje na vybavenie ordinácie predstavujú sumu **1 390 660 Kč**. Podnik nebude platcom DPH, a preto budú všetky nákupy DHM a iných položiek zakúpené za plnú sumu bez možnosti odpočtu DPH. Táto investícia je základom pre vytvorenie funkčného, profesionálneho a moderne vybaveného pracovného prostredia.

Počiatočné investície	Cena v Kč	Množstvo	Cena celkovo v Kč
Kreslo Planmeca EMS GBT lounge + stolička Planmeca Lumo	592 489	1	592 489
Prístroj GBT MACHINE	288 160	1	288 160
Kompresor Dürr Dental Tornado 1	71 300	1	71 300
Nábytok vyrobený na mieru	110 000	1	110 000
IT vybavenie ordinácie (počítač, tlačiareň, mobil, tablet)	78 250	1	78 250
Ručné nástroje (scalery, kyrety)	1 551	26	40 326
Základne vyšetrovacie nástroje (set parodontologická sonda, pinzera, ergonomické zrkadlo)	430	12	5 160
Kazety na nástroje	695	5	3 475
MELAG Vacuklav 41 B+ Evolution	179 000	1	179 000
Bezpečnostný systém	22 500	1	22 500
CELKOM			1 390 660

Tabuľka 3 Počiatočné investície

Okrem investícií do vybavenia ordinácie je potrebné počítať aj s počiatočnými výdajmi súvisiacimi s prípravou a spustením samotnej prevádzky. Celkové počiatočné náklady pred samotným otvorením ordinácie dosahujú výšku **51 118 Kč**. Pred otvorením je dôležité zabezpečiť si dostatočné zásoby spotrebného materiálu, aby prevádzka mohla prebiehať bez zbytočných prerušení. Medzi tieto náklady patria napríklad jednorazové, dezinfekčné a sterilizačné materiály, a najmä špecifický materiál potrebný na výkon dentálnej hygieny. Ďalšie výdaje tvoria kancelárske potreby a výdaje na marketingovú propagáciu. Súčasťou výdajov sú aj administratívne poplatky pri založení živnosti a členské v ADH.

Počiatočné výdaje pre otvorením prevádzky	Cena v Kč
Kancelárske potreby	2 550
Marketingová propagácia (platená reklama na sociálnych sieťach, letáky, vizitky)	6 800
Jednorázové materiály (rúška, kelímky, odsávačky, podbradníky, obrúsky, valčeky)	2 834
Špecifický materiál pre výkon dentálnej hygieny	7 781
Dezinfekčné a čistiace materiály (EMS Night Cleaner, dezinfekcia sacieho systému, nástrojov a povrchov)	4 158
Dezinfekcia rúk (mydlo, gél)	840
Samolepiace vrecká pre parnú sterilizáciu 200ks	518
Testy MPI do autoklávu	455
Odtlačková alginátová hmota 450g	199
Plastové odtlačkové lyžice	140
Miska a lopatka na miešanie alginátu	271
Dürr Hygobox	2 082
Dürr OroCup - nádoba k mísení a odsávání roztoku	1 819
Zásobník na dentálne valčeky	454
Zásobníky na medzizubné kefky	4 120
Medzizubné kefky a dentálne doplnky určené na predaj	7 850
MELAcontrol Helix test (teliesko + 250 indikačných proužků)	5 847
Poplatok za výpis z registra trestov	100
Poplatok za založenie živosti	800
Členstvo v ADH	1 500
Celkom	51 118

Tabuľka 4 Počiatočné výdaje pred otvorením prevádzky

Pri kalkulácii boli zohľadnené aktuálne ceny zverejnené na webových stránkach jednotlivých dodávateľov, predovšetkým *dentamed.cz*, *fenixdental.cz* a *prodenta-eshop.cz*. Dlhodobý hmotný majetok s obstarávacou cenou presahujúcou **1 169 649 Kč** bude rovnomerne odpisovaný z dane v súlade s odpisovým plánom (tabuľka č. 21). Pri zostavovaní rozpočtu bol kladený dôraz na kvalitu, spoľahlivosť a dlhú životnosť vybraných prístrojov a zariadení, čo sa prirodzene premietlo aj do ich ceny. Ostatné vybavenie bude zaradené medzi dlhodobý drobný majetok. Toto rozdelenie majetku je dôležité z hľadiska účtovného a daňového optimálnym spôsobom umožňuje efektívne odpisovanie a znižovanie daňového základu v priebehu rokov.

9.2 Financovanie

Celkové počiatočné výdaje predstavujú **1 441 778 Kč**. Pre financovanie otvorenia a rozvoja ordinácie dentálnej hygieny sa aktuálne uvažuje o podnikateľskom úvere vo výške 1 500 000 Kč, ktorý by mala poskytnúť banka Raiffeisen. Úver je navrhnutý s úrokovou sadzbou 5,5 % a dobou splatnosti 5 rokov, čo predstavuje celkovo 60 mesačných splátok. Mesačná splátka úveru je stanovená na 28 652 Kč. Parametre úveru sa však ešte môžu zmeniť v

závislosti od finálnych podmienok schválených bankou a aktuálnej situácie na finančnom trhu.

Podnikateľský úver vo výške 1 500 000 Kč bude čerpaný k 1.6.2026. Vzhľadom na čas potrebný na vybavenie ordinácie a prípravu prevádzky bude dohodnutý odklad splátok istiny do 31.12.2026, pričom počas tohto obdobia budú hradené iba úroky. Riadne splácanie úveru začne 1.1.2027, kedy sa predpokladá začiatok prevádzky a prvé výnosy.

Podnikateľský úver	
Výška úveru	1 500 000 Kč
Úrok	5,5%
Počet rokov	5
Počet splátok	60
Mesačná splátka	28 652 Kč

Tabuľka 5 Podnikateľský úver

10 FINANČNÉ VÝKAZY V 1. OBDOBÍ

Aj keď fyzická osoba – podnikateľ (SZČO) nemá zákonnú povinnosť viesť podvojné účtovníctvo, v tomto podnikateľskom zámere sa dobrovoľne predpokladá vedenie klasického účtovníctva. Tento prístup bol zvolený s cieľom zabezpečiť presnejšiu a prehľadnejšiu evidenciu majetku, nákladov a výnosov, ako aj kvôli efektívnejšiemu finančnému plánovaniu a zvýšeniu dôveryhodnosti podnikateľského projektu. Vedenie klasického účtovníctva zároveň umožňuje zostavenie štandardných finančných výkazov, ako sú rozvaha, výkaz ziskov a strát či prehľad o peňažných tokoch (cash flow), ktoré sú často požadované bankami alebo investormi pri posudzovaní žiadostí o financovanie alebo pri hodnotení podnikateľského zámeru.

Prvé účtovné obdobie trvá od založenia živnosti dňa 1. júna 2026 do 31. decembra 2026. V tomto období podnik ešte nebude vykazovať žiadne výnosy, keďže sa sústreďí na prípravné a investičné aktivity súvisiace so spustením prevádzky. Počas tohto obdobia prebehne rekonštrukcia priestorov ordinácie, obstaranie nevyhnutného zdravotníckeho vybavenia, nábytku, ako aj zabezpečenie ostatných vstupných investícií.

Cieľom tohto obdobia bude pripraviť ordináciu na plynulé spustenie služieb pre klientov od začiatku nasledujúceho účtovného roka.

10.1 Zahajovacia rozvaha

Rozvaha k 1.6.2026 (1.obdobie)					
AKTÍVA		Korekcia	Netto	PASÍVA	
Dlhodobý majetok	0 Kč			Vlastné zdroje	85 000 Kč
Dlhodobý nehmotný majetok	0 Kč		0 Kč	Základný kapitál	85 000 Kč
Dlhodobý hmotný majetok	0 Kč		0 Kč	Výsledok hospodárenia	0 Kč
Dlhodobý drobný majetok	0 Kč		0 Kč	Fondy	0 Kč
Dlhodobý finančný majetok	0 Kč		0 Kč		
Obežné aktíva	0 Kč			Cudzie zdroje	0
Zásoby materiálu	0 Kč			Dlhodobý bankový úver	0 Kč
Nástroje pre výkon povolania	0 Kč			Krátkodobý bankový úver	0 Kč
Podnikateľský účet	85 000 Kč			Závazky dodávateľom	0 Kč
Pokladňa	0 Kč				
Pohľadávky	0 Kč				
Aktíva celkom	85 000 Kč			Pasíva celkom	85 000 Kč

Tabuľka 6 Zahajovacia rozvaha k 1.6.2026 (1.obdobie)

K 1. júnu 2026 bola zostavená zahajovacia rozvaha podnikateľského subjektu, ktorá odráža jeho počiatočný finančný stav. Aktíva tvoria výhradne obežné aktíva, konkrétne podnikateľský účet s hotovosťou vo výške 85 000 Kč. Na strane pasív je celý majetok krytý vlastnými zdrojmi, konkrétne základným kapitálom vo výške 85 000 Kč. Spoločnosť zatiaľ neeviduje žiadny dlhodobý ani krátkodobý majetok, záväzky ani výsledok hospodárenia. Rozvaha je vyrovnaná, čo potvrdzuje finančnú stabilitu pri vstupe do podnikania.

10.2 Výkaz zisku a straty

Ako už bolo spomenuté v teoretickej časti, výkaz zisku a strát zobrazuje všetky náklady a výnosy, ktoré vznikli počas účtovného obdobia. Rozdiel medzi nákladmi a výnosmi určuje výsledok hospodárenia podniku.

10.2.1 Predpokladané náklady

Predpokladané náklady sú rozdelené na dve hlavné zložky – fixnú a variabilnú. Tieto náklady spoločne tvoria základ pre plánovanie finančného rozpočtu a analýzu hospodárenia ordinácie.

Fixné náklady

V prvom období (jún – december 2026) fixné náklady zahŕňajú pravidelné výdavky nevyhnutné na chod prevádzky ešte pred samotným otvorením ordinácie. Patrí sem najmä nájomné, platby za energie a vodu, internet, paušálne výdavky, zákonné sociálne a zdravotné odvody, ako aj mesačný daňový odpis dlhodobého hmotného majetku. Sú tu zahrnuté aj úroky z podnikateľského úveru, keďže bolo dohodnuté odloženie splátok istiny, a v tomto období sa hradia len úroky. Celkové fixné náklady tak dosahujú **62 402 Kč** mesačne.

Fixné náklady v 1.období (mesiac)	
Nájom	25 500
Energie	9 178
Voda	1 078
Úrok	6 875
Zdravotné odvody	3 143
Sociálne odvody	4 759
Internet	399
Paušál	749
Odpis DHM	10 721
Celkom	62 402

Tabuľka 7 Fixné náklady v 1.období

Variabilné náklady

Variabilné náklady v 1. období (jún – december 2026) boli pre lepšiu prehľadnosť uvedené ako ročný súčet. V tomto období zahŕňajú najmä náklady na marketingovú propagáciu, administratívne náklady a náklady na nástroje. Celkové variabilné náklady tak dosahujú **58 161 Kč**.

Variabilné náklady v 1.období(rok)	
Marketingová propagácia	6 800
Administratívne náklady	2 400
Náklady na nástroje	48 961
Celkom	58 161

Tabuľka 8 komVariabilné náklady v 1.období

10.2.2 Predpokladané výnosy

Predpokladané výnosy v 1. období budú nulové, keďže v tomto štádiu ešte nedochádza k poskytovaniu služieb. Toto obdobie bude zamerané na rekonštrukciu a úpravu priestorov, nákup a inštaláciu zariadení, vybavenie ordinácie a zabezpečenie potrebnej dokumentácie. Tržby sa začnú generovať až od druhého obdobia, kedy je plánované oficiálne otvorenie ordinácie a začiatok prevádzky.

10.2.3 Výsledovka

Výsledovka 1. obdobie								
Výsledovka	jún	júl	august	september	október	november	december	mena
Výnosy z predaja pomôcok	0	0	0	0	0	0	0	Kč
Výnosy zo služieb DH	0	0	0	0	0	0	0	Kč
Výnosy celkom	0	0	0	0	0	0	0	Kč
Nájom	25 500	25 500	25 500	25 500	25 500	25 500	25 500	Kč
Energie	9 178	9 178	9 178	9 178	9 178	9 178	9 178	Kč
Voda	1 078	1 078	1 078	1 078	1 078	1 078	1 078	Kč
Zdravotné a sociálne odvody	7 902	7 902	7 902	7 902	7 902	7 902	7 902	Kč
Úrok	6 875	6 875	6 875	6 875	6 875	6 875	6 875	Kč
Internet, paušál	1 148	1 148	1 148	1 148	1 148	1 148	1 148	Kč
Odpisy DHM	10 721	10 721	10 721	10 721	10 721	10 721	10 721	Kč
Marketingová propagácia	0	0	0	0	0	3 000	3 800	Kč
Administratívne náklady	900	0	0	0	0	0	1 500	Kč
Náklady na nástroje	0	0	0	0	0	0	48 961	Kč
Náklady celkom	63 302	62 402	62 402	62 402	62 402	65 402	116 663	Kč

EBIT	-63 302	-62 402	-62 402	-62 402	-62 402	-65 402	-116 663	Kč
Akumulovaný zisk/ strata	-63 302	-125 704	-188 106	-250 508	-312 910	-378 312	-494 975	Kč

Tabuľka 9 Výsledovka 1.obdobie

V prvom účtovnom období nevzniknú žiadne výnosy, nakoľko prevádzka ešte nebude spustená. Všetky náklady budú spojené s prípravnou fázou projektu. Výsledkom je záporný hospodársky výsledok. Podnik skončí v strate **-494 975 Kč**.

10.3 Konečná rozvaha k 31.12.2026

Rozvaha k 31.12.2026 (1.obdobie)					
AKTÍVA		Korekcia	Netto	PASÍVA	
Dlhodobý majetok	1 341 699Kč		1 205 240Kč	Vlastné zdroje	-409 975Kč
Dlhodobý nehmotný majetok	0Kč		0Kč	Základný kapitál	85 000Kč
Dlhodobý hmotný majetok	1 169 649Kč	136 459 Kč	1 033 190Kč	Výsledok hospodárenia	-494 975Kč
Dlhodobý drobný majetok	172 050Kč	0 Kč	172 050Kč	Fondy	0Kč
Dlhodobý finančný majetok	0Kč		0Kč		
Obežné aktíva	-115 215Kč		-115 215Kč	Cudzie zdroje	1 500 000 Kč
Zásoby	41 918Kč			Dlhodobý bankový úver	1 500 000 Kč
Podnikateľský účet	-157 133Kč			Krátkodobý bankový úver	0 Kč
Pokladňa	0Kč			Závazky dodávateľom	0 Kč
Pohľadávky	0Kč				
Aktíva celkom	1 226 484Kč		1 090 025Kč	Pasíva celkom	1 090 025Kč

Tabuľka 10 Konečná rozvaha k 31.12.2026 (1.obdobie)

K poslednému dňu účtovného obdobia, 31.12.2026, spoločnosť bude vykazovať stav aktív v netto hodnote 1 090 025 Kč. Počas roka budú z vlastných a úverových zdrojov obstarané zariadenia a vybavenie potrebné na otvorenie a prevádzku zubnej ordinácie, čo sa odrazí najmä v náraste dlhodobého hmotného a drobného majetku v celkovej hodnote 1 341 699 Kč pred korekciou.

Financovanie bude zabezpečené prostredníctvom dlhodobého bankového úveru vo výške 1 500 000 Kč. V dôsledku nábehových nákladov a absencie tržieb v prvom období vznikne záporný výsledok hospodárenia vo výške -494 975 Kč.

Rozvaha tak odráža investičnú fázu projektu s vysokým podielom dlhodobého majetku a dočasnými zápornými vlastnými zdrojmi, pričom sa predpokladá, že ziskové obdobia v budúcnosti prispievajú k jeho stabilizácii.

10.4 Výkaz cash flow

Tento výkaz zaznamenáva reálne uskutočnené príjmy a výdavky podniku počas sledovaného obdobia. V predloženej tabuľke je zobrazený prehľad cash flow za 1. účtovné obdobie, ktorý je rozdelený do troch hlavných kategórií činností: prevádzkové, finančné a investičné.

Výkaz CASH FLOW 1.obdobie	
Prevádzkové	-372 796
Tržby z predaja dentálnych doplnkov	0
Tržby za služby DH	0
Prevádzka ordinácie	-266 364
Výdaje pred zahájením prevádzky	-51 118
Sociálne a zdravotné odvody	-55 314
Finančné	+1 536 875
Bankový úver	+1 500 000
Vlastný kapitál	+85000
Platba úroku	-48 125
Investičné	-1 341 699
Nákup DHM	-1 169 649
Nákup prístrojového vybavenia	-172 050
CASH FLOW	-177 620

Tabuľka 11 Výkaz cash flow 1.obdobie

V prvom období je zaznamenaný záporný cash flow vo výške **-177 620 Kč**, čo je dôsledok vysokých počiatočných výdavkov spojených s nákupom dlhodobého majetku, zariadenia ordinácie a úhradou fixných nákladov ešte pred samotným otvorením prevádzky.

11 FINANČNÉ VÝKAZY V 2.OBDOBÍ

Druhé účtovné obdobie začína 1. januára 2027, kedy dochádza k spusteniu prevádzky ordinácie dentálnej hygieny. V tomto období už podnik bude aktívne poskytovať služby zákazníkom a začína generovať výnosy z hlavnej podnikateľskej činnosti. Na rozdiel od predchádzajúceho obdobia, v ktorom prebiehali len prípravné aktivity, sa v roku 2027 začne reálna ekonomická činnosť. Výsledkom je kladný hospodársky výsledok (zisk), ktorý odráža dopyt po poskytovaných službách.

Finančné výsledky 2. účtovného obdobia tak poskytujú realistický obraz o výkonnosti ordinácie po jej uvedení do prevádzky a sú podkladom pre vyhodnotenie ekonomickej uskutočniteľnosti projektu.

11.1.1 Konečná rozvaha k 31.12.2027

Rozvaha k 31.12.2027 (2. obdobie)					
AKTÍVA		Korekcia	Netto	PASÍVA	
Dlhodobý majetok	1 341 699Kč		960 310Kč	Vlastné zdroje	1 675 231Kč
Dlhodobý nehmotný majetok	0Kč	0Kč	0Kč	Základný kapitál	85 000Kč
Dlhodobý hmotný majetok	1 169 649Kč	370 389Kč	788 260Kč	Výsledok hospodárenia	1 590 231Kč
Dlhodobý drobný majetok	172 050Kč	0Kč	172 050Kč	Fondy	0
Dlhodobý finančný majetok	0Kč	0Kč	0Kč		
Obežné aktíva	1 983 328Kč		1 983 328Kč	Cudzie zdroje	1 268 407Kč
Zásoby materiálu	68 172Kč			Dlhodobý bankový úver	1 231 987Kč
Podnikateľský účet	1 894 036Kč			Krátkodobý bankový úver	0Kč
Pokladňa	21 120Kč			Závazky dodávateľom	36 420Kč
Pohľadávky	0Kč				
3325027	3 325 027Kč		2 943 638Kč	Pasíva celkom	2 943 638Kč

Tabuľka 12 Konečná rozvaha k 31.12.2027 (2.obdobie)

Rozvaha k 31. decembru 2027 zachytáva ekonomickú situáciu podniku ku koncu 2.účtovného obdobia. Celková výška aktív a pasív dosahuje sumu **2 943 638 Kč**.

Na strane aktív tvoria podstatnú časť obežné aktíva vo výške 1 983 328 Kč. Z toho najvýznamnejšou položkou je podnikateľský účet s hodnotou 1 894 036 Kč. Zásoby materiálu sú evidované v sume 68 172 Kč a hotovosť v pokladni predstavuje 21 120 Kč.

Pohľadávky sú nulové. Dlhodobý majetok je v hrubej hodnote 1 341 699 Kč, pričom po zohľadnení korekcie vo výške 370 389 Kč je jeho netto hodnota 960 310 Kč.

Na strane pasív došlo k výraznému nárastu vlastných zdrojov, ktoré dosahujú hodnotu 1 675 231 Kč. Tento nárast je dôsledkom pozitívneho výsledku hospodárenia za rok 2027 vo výške 1 590 231 Kč, ktorý ukazuje, že podnik bude ziskový. Cudzie zdroje predstavujú sumu 1 268 407 Kč. Z tejto sumy tvorí dlhodobý bankový úver 1 231 987 Kč, ktorý podnik postupne spláca. Záväzky voči dodávateľom dosahujú 36 420 Kč.

Zhrnutím tejto rozvahy je, že podnik je v stabilnej finančnej situácii, s pozitívnym výsledkom hospodárenia a zníženým objemom cudzích zdrojov, čo svedčí o jeho schopnosti riadiť financie a postupne znižovať záväzky.

11.2 Výkaz zisku a straty

11.2.1 Predpokladané náklady

Fixné náklady

Mesačné fixné náklady v druhom období dosahujú celkovú výšku **83 547 Kč**. Medzi najvýznamnejšie položky patrí nájomné, odpisy dlhodobého hmotného majetku a energie. Ďalšie pravidelné výdavky zahŕňajú zdravotné a sociálne odvody, upratovacie služby, poistenie, softvér, ako aj náklady na internet, paušál, čistiareň či odvoz nebezpečného odpadu.

Fixné náklady v 2.období (mesiac)	
Nájom	25 500
Energie	9 178
Voda	1 078
Úrok	6 875
Zdravotné odvody	3 143
Sociálne odvody	4 759
Upratovacie služby	4 200
Odvoz nebezpečného odpadu	924
Služby čistiarne	1 550
Internet	399
Paušál	749
Software	1 650
Poistenie	1 855
Odpis DHM	21 687
Celkom	83 547

Tabuľka 13 Fixné náklady v 2.období

Variabilné náklady

Mesačné variabilné náklady v druhom období predstavujú spolu **47 874 Kč** a priamo sa odvíjajú od objemu poskytovaných služieb a počtu ošetrovaných pacientov. Tieto náklady kolíšu v závislosti od aktuálnych prevádzkových potrieb ordinácie. Najvýznamnejšou položkou sú náklady na spotrebný materiál v hodnote 35 232 Kč. V určitých obdobiach môžu náklady rásť v dôsledku výdavkov na vzdelávacie kurzy, povinné revízie, školenia BOZP či kurzy prvej pomoci. Variabilné sú aj výdavky na marketing a platby laboratóriám, ktoré sa menia podľa aktuálnych potrieb a plánovaných aktivít.

Variabilné náklady v 2.období(mesiace)	
Spotrebný materiál	35 232
Školenie	1 742
Laboratórium	6 000
Marketingová propagácia	4 900
Celkom	47 874

Tabuľka 14 Variabilné náklady v 2.období

11.2.2 Predpokladané výnosy

Ordinácia má kapacitu ošetriť mesačne až 160 pacientov. V prvom roku jej fungovania sa predpokladá, že väčšinu klientely budú tvoriť noví pacienti, ktorí absolvujú vstupné vyšetrenie. Cena za toto ošetrenie je stanovená na 1 900 Kč za hodinu a za jeden pracovný deň je možné ošetriť maximálne 8 pacientov.

Postupom času však budú pacienti prechádzať do tzv. recallovej (pravidelnej kontrolnej) starostlivosti, ktorá trvá približne 45 minút a stojí 1 500 Kč. Vďaka kratšiemu trvaniu recallových návštev bude možné denne ošetriť o 2 pacientov viac v porovnaní so vstupnými návštevami, čo sa môže pozitívne prejaviť na výnosoch ordinácie.

Treba tiež rátať s ošetrovaním detských pacientov. Cena za jedno ošetrenie detí je nižšia – 1 350 Kč, pričom dĺžka návštevy sa pohybuje medzi 30 až 45 minútami. Tento faktor taktiež ovplyvňuje dennú vyťaženosť ordinácie.

Súčasťou ponuky ordinácie bude aj bielenie zubov. V prípade ordinačného bielenia, ktoré trvá 2 hodiny, zaplatí pacient 6 500 Kč. Pri domácom bielení je proces rozdelený do dvoch častí – najskôr sa počas hodinového termínu vyhotovia dlahy v spolupráci s laboratóriom a následne pacient absolvuje 15-minútové poučenie o ich používaní. Aj tieto špecializované zákroky predstavujú dodatočný potenciál pre zvýšenie výnosov.

Hoci nie je možné presne určiť budúcu štruktúru poskytovaných služieb, vzhľadom na to, že ide o novootvorenú ordináciu, predpokladá sa, že v prvých mesiacoch budú prevažovať vstupné vyšetrenia. Z tohto dôvodu sa pre potreby výpočtu predpokladaných výnosov v tabuľke č. 15 vychádza z modelu, kde jedna hodina ošetrovania zodpovedá príjmu 1 900 Kč.

Odhadovaný výnos služieb za mesiac			
Variant	Optimistická	Realistická	Pesimistická
Kapacitné využitie	95%	85%	65%
Počet ošetrovaných pacientov	152	136	104
Výnos (Kč)	288 800	258 400	197 600

Tabuľka 15 Odhadovaný výnos služieb za mesiac

Odhadovaný výnos služieb za mesiac vychádza z predpokladu rôzneho kapacitného využitia ordinácie. Je však dôležité zohľadniť, že najmä v počiatočných mesiacoch nemusí byť kapacita naplnená na maximum. Preto projekt ani v optimistickom variante neuvažuje so 100 % vytážením, ale počíta s kapacitným využitím na úrovni 95 %, čo predstavuje 152 ošetrovaných pacientov a mesačný výnos vo výške 288 800 Kč. Realistická verzia predpokladá 85 % naplnenie kapacity, čo zodpovedá 136 ošetrovaným pacientom a výnosu v hodnote 258 400 Kč. V pesimistickom variante sa predpokladá nižšie vytáženie kapacity na úrovni 65 %, čo znamená 104 ošetrovaných pacientov a mesačný výnos 197 600 Kč. Táto variabilita zohľadňuje rôzne scenáre vývoja dopytu po službách.

Okrem predpokladaného počtu ošetrovaní a cien za jednotlivé služby je potrebné zohľadniť aj ďalšie faktory, ktoré môžu ovplyvniť reálnu výšku mesačných výnosov. V praxi sa môže stať, že niektoré dni nebudú kapacitne naplnené. Dôvodom môže byť neskoré zrušenie termínu zo strany pacienta, jeho náhla choroba či iné nepredvídateľné okolnosti. Rovnako treba počítať s výpadkami spôsobenými štátnymi sviatkami, ktoré pripadnú na pracovný deň, prípadne s plánovanou dovolenkou alebo pracovným voľnom dentálnej hygieničky.

Výnosy teda nebudú každý mesiac identické a budú kolísať v závislosti od reálneho využitia ordinačného času. K menším výpadkom môže dôjsť aj z dôvodu technických prestojov (napr. údržba alebo servis prístrojov) či administratívnych povinností. Tieto faktory môžu spôsobiť mierne výkyvy vo výnosoch ordinácie, a preto je dôležité s určitou rezervou počítať aj pri finančnom plánovaní.

11.2.3 Výsledovka

V nasledujúcej časti budú predstavené tri možné scenáre vývoja – optimistický, realistický a pesimistický – ktoré môžu nastať na konci prvého účtovného obdobia za hospodársky rok od 1. januára 2027 do 31. decembra 2027. Všetky číselné údaje uvedené v tabuľkách 16,17 a 18 sú vyjadrené v českých korunách (Kč).

Výsledovka – optimistický variant

V prvom období podnikania sa bude v optimistickom variante rátať s využitím kapacity na 95% a výsledok hospodárenia bude vykazovať zisk 1 904 148 Kč.

Výsledovka	január	február	marec	apríl	máj	jún
Výnosy z predaja pomôcok	11300	12070	14100	9700	10600	14400
Výnosy zo služieb	260800	288800	294500	264100	277400	294500
Výnosy celkom	272100	300870	308600	273800	288000	308900
Nájom	25500	25500	25500	25500	25500	25500
Energie	9178	9178	9178	9178	9178	9178
Voda	1078	1078	1078	1078	1078	1078
Úrok	6875	6875	6875	6875	6875	6875
Zdravotné a sociálne odvody	7902	7902	7902	7902	7902	7902
Upratovacie služby	4200	4200	4200	4200	4200	4200
Odvoz nebezpečného odpadu	924	924	924	924	924	924
Služby čistiarne	1550	1550	1550	1550	1550	1550
Internet, paušál, software	2798	2798	2798	2798	2798	2798
Laboratórium	3000	4500	4500	6000	4500	9000
Marketingová propagácia	20000	5000	5000	2800	850	15000
Poistenie	1855	1855	1855	1855	1855	1855
Náklady na spotrebný materiál	53421	35469	38097	37793	37748	37306
Náklady na vzdelávanie, BOZP	0	0	900	0	0	10000
Odpisy DHM	21687	21687	21687	21687	21687	21687
Náklady celkom	159968	128516	132044	130140	126645	154853
EBIT	112132	172354	176556	143660	161355	154047
Akumulovaný zisk/ strata	92548	264902	441458	585118	746473	900520

Výsledovka	júl	august	september	október	november	december
Výnosy z predaja pomôcok	10550	7950	8160	7960	6700	8490
Výnosy zo služieb	305000	297100	288900	296000	261700	275000
Výnosy celkom	315550	305050	297060	303960	268400	283490
Nájom	25500	25500	25500	25500	25500	25500
Energie	9178	9178	9178	9178	9178	9178
Voda	1078	1078	1078	1078	1078	1078
Úrok	6875	6875	6875	6875	6875	6875
Zdravotné a sociálne odvody	7902	7902	7902	7902	7902	7902
Upratovacie služby	4200	4200	4200	4200	4200	4200
Odvoz nebezpečného odpadu	924	924	924	924	924	924

Služby čistiarne	1550	1550	1550	1550	1550	1550
Internet, paušál, software	2798	2798	2798	2798	2798	2798
Laboratórium	9000	7500	9000	6000	3000	6000
Marketingová propagácia	1200	850	2800	3100	850	1350
Poistenie	1855	1855	1855	1855	1855	1855
Náklady na spotrebný materiál	33286	34642	34915	33915	32013	39179
Náklady na vzdelávanie, BOZP	0	0	0	0	10000	0
Odpisy DHM	21687	21687	21687	21687	21687	21687
Náklady celkom	127033	126539	130262	126562	129410	130076
EBIT	188517	178511	166798	177398	138990	153414
Akumulovaný zisk/ strata	1089037	1267548	1434346	1611744	1750734	1904148

Tabuľka 16 Výsledovka 2.obdobie– optimistický variant

Výsledovka – realistický variant

Najpravdepodobnejší vývoj predstavuje realistický variant, pri ktorom sa predpokladá priemerné mesačné naplnenie kapacity ordinácie na úrovni 85 %. V tomto scenári sa akumulovaný zisk na konci účtovného obdobia odhaduje na 1 590 231 Kč.

Výsledovka	január	február	marec	apríl	máj	jún
Výnosy z predaja pomôcok	9300	10120	13870	6700	7600	10070
Výnosy zo služieb	253800	265600	260300	271500	235800	234500
Výnosy celkom	263100	275720	274170	278200	243400	244570
Nájom	25500	25500	25500	25500	25500	25500
Energie	9178	9178	9178	9178	9178	9178
Voda	1078	1078	1078	1078	1078	1078
Úrok	6875	6875	6875	6875	6875	6875
Zdravotné a sociálne odvody	7902	7902	7902	7902	7902	7902
Upratovacie služby	4200	4200	4200	4200	4200	4200
Odvoz nebezpečného odpadu	924	924	924	924	924	924
Služby čistiarne	1550	1550	1550	1550	1550	1550
Internet, paušál, software	2798	2798	2798	2798	2798	2798
Laboratórium	3000	4500	4500	6000	4500	9000
Marketingová propagácia	10000	5000	5000	2800	850	15000
Poistenie	1855	1855	1855	1855	1855	1855
Náklady na spotrebný materiál	40421	38869	38781	35793	33748	35306
Náklady na vzdelávanie, BOZP	0	0	900	0	0	10000
Odpisy DHM	21687	21687	21687	21687	21687	21687
Náklady celkom	136968	131916	132728	128140	122645	152853
EBIT	126132	143804	141442	150060	120755	91717
Akumulovaný zisk/ strata	83548	227352	368794	518854	639609	731326
Výsledovka	júl	august	september	október	november	december
Výnosy z predaja pomôcok	8550	7150	5970	7960	6700	8490
Výnosy zo služieb	281900	267300	251700	276000	248000	251100
Výnosy celkom	290450	274450	257670	283960	254700	259590

Nájom	25500	25500	25500	25500	25500	25500
Energie	9178	9178	9178	9178	9178	9178
Voda	1078	1078	1078	1078	1078	1078
Úrok	6875	6875	6875	6875	6875	6875
Zdravotné a sociálne odvody	7902	7902	7902	7902	7902	7902
Upratovacie služby	4200	4200	4200	4200	4200	4200
Odvoz nebezpečného odpadu	924	924	924	924	924	924
Služby čistiarne	1550	1550	1550	1550	1550	1550
Internet, paušál, software	2798	2798	2798	2798	2798	2798
Laboratórium	9000	7500	9000	6000	3000	6000
Marketingová propagácia	1200	850	2800	3100	850	1350
Poistenie	1855	1855	1855	1855	1855	1855
Náklady na spotrebný materiál	36080	31656	31919	34995	27913	37420
Náklady na vzdelávanie, BOZP	0	0	0	0	10000	0
Odpisy DHM	21687	21687	21687	21687	21687	21687
Náklady celkom	129827	123553	127266	127642	125310	128317
EBIT	160623	150897	130404	156318	129390	131273
Akumulovaný zisk/ strata	891949	1042846	1173250	1329568	1458958	1590231

Tabuľka 17 Výsledovka 2.obdobie – realistický variant

Výsledovka – pesimistický variant

Pesimistický variant počíta s priemerným mesačným využitím kapacity na úrovni 65 %. Aj napriek nižšiemu počtu ošetrovaných pacientov nebude podnik v strate. Odhadovaný zisk v tomto scenári dosiahne 977 930 Kč.

Výsledovka	január	február	marec	apríl	máj	jún
Výnosy z predaja pomôcok	9120	8770	10320	6700	7680	8190
Výnosy zo služieb	210300	200300	199200	186600	194200	193300
Výnosy celkom	219420	209070	209520	193300	201880	201490
Nájom	25500	25500	25500	25500	25500	25500
Energie	9178	9178	9178	9178	9178	9178
Voda	1078	1078	1078	1078	1078	1078
Úrok	6875	6875	6875	6875	6875	6875
Zdravotné a sociálne odvody	7902	7902	7902	7902	7902	7902
Upratovacie služby	4200	4200	4200	4200	4200	4200
Odvoz nebezpečného odpadu	924	924	924	924	924	924
Služby čistiarne	1550	1550	1550	1550	1550	1550
Internet, paušál, software	2798	2798	2798	2798	2798	2798
Laboratórium	3000	4500	4500	6000	4500	9000
Marketingová propagácia	20000	5000	5000	2800	850	15000
Poistenie	1855	1855	1855	1855	1855	1855
Náklady na spotrebný materiál	43422	24870	21900	21776	19748	25410
Náklady na vzdelávanie, BOZP	0	0	900	0	0	10000
Odpisy DHM	21687	21687	21687	21687	21687	21687
Náklady celkom	149969	117917	115847	114123	108645	142957

EBIT	69451	91153	93673	79177	93235	58533
Akumulovaný zisk/ strata	39868	131021	224694	303871	397106	455639

Výsledovka	júl	august	september	október	november	december
Výnosy z predaja pomôcok	8100	6230	3980	5120	5620	7800
Výnosy zo služieb	202100	201200	195400	197500	198400	196600
Výnosy celkom	210200	207430	199380	202620	204020	204400
Nájom	25500	25500	25500	25500	25500	25500
Energie	9178	9178	9178	9178	9178	9178
Voda	1078	1078	1078	1078	1078	1078
Úrok	6875	6875	6875	6875	6875	6875
Zdravotné a sociálne odvody	7902	7902	7902	7902	7902	7902
Upratovacie služby	4200	4200	4200	4200	4200	4200
Odvoz nebezpečného odpadu	924	924	924	924	924	924
Služby čistiarne	1550	1550	1550	1550	1550	1550
Internet, paušál, software	2798	2798	2798	2798	2798	2798
Laboratórium	9000	7500	9000	6000	3000	6000
Marketingová propagácia	1200	850	2800	3100	850	1350
Poistenie	1855	1855	1855	1855	1855	1855
Náklady na spotrebný materiál	26080	26656	22990	20795	22913	24420
Náklady na vzdelávanie, BOZP	0	0	0	0	10000	0
Odpisy DHM	21687	21687	21687	21687	21687	21687
Náklady celkom	119827	118553	118337	113442	120310	115317
EBIT	90373	88877	81043	89178	83710	89083
Akumulovaný zisk/ strata	546012	634889	715932	805110	888820	977903

Tabuľka 18 Výsledovka 2.obdobie – pesimistický variant

11.2.4 Porovnanie variant výkazu zisku a strát

Tabuľka poskytuje prehľad troch modelovaných variant vývoja hospodárenia ordinácie v prvom účtovnom období. Všetky tri varianty ukazujú pozitívny výsledok hospodárenia, pričom podnik dosiahne zisk v rôznych výškach v závislosti od naplnenia kapacity ordinácie.

Prehľad variant výkazov zisku a strát			
Variant	Výnosy	Náklady	Zisk/Strata
Optimistická	3525780	1602048	1904148
Realistická	3199980	1567165	1590231
Pesimistická	2462730	1455244	977903

Tabuľka 19 Prehľad variant výkazov zisku a strát

11.3 Výkaz cash flow

Výkaz cash flow za druhé obdobie ukazuje kladný peňažný tok vo výške 656 646 Kč. V oblasti prevádzkových aktivít bol zaznamenaný príjem 1 962 623 Kč, najmä vďaka tržbám za služby dentálnej hygieny (3 097 500 Kč) a predaju doplnkov (102 480 Kč). Prevádzkové

výdavky zahŕňali náklady na materiál, chod ordinácie, vzdelávanie a odvody. Finančné toky boli záporné (–1 305 977 Kč) najmä v dôsledku anuitnej splátky úveru, dane z príjmu a osobnej spotreby. Investičné aktivity sa v tomto období nevykonávali. Celkový vývoj naznačuje zdravý finančný stav a dostatočnú likviditu.

Výkaz CASH FLOW	
Prevádzkové	+1 962 623
Tržby z predaja dentálnych doplnkov	+102 480
Tržby za služby DH	+3 097 500
Materiály	-422 901
Prevádzka ordinácie	-698 732
Výdaje na vzdelávanie	-20 900
Sociálne a zdravotné poistenie	-94 824
Finančné	-1 305 977
Bankový úver	0
Vlastný kapitál	0
Anuitná splátka	-343 824
Daň z príjmu	-24 2153
Osobná spotreba	-720 000
Investičné	0
Nákup DHM	0
Nákup prístrojového vybavenia	0
CASH FLOW	+656 646

Tabuľka 20 Výkaz cash flow 2.obdobie

12 DAŇOVÉ A ÚČTOVNÉ ODPISY

12.1 Daňové odpisy

V dôsledku bežného používania a plynutia času dochádza k opotrebovaniu majetku, čo vedie k postupnému znižovaniu jeho hodnoty. Tento prirodzený proces znižovania hodnoty majetku odráža jeho fyzické opotrebenie, ako aj zastarávanie v dôsledku technického pokroku či zmeny požiadaviek na jeho funkčnosť. Prístroje a zariadenia, ktorých obstarávacia cena presahuje 80 000 Kč, sú podľa zákona č. 586/1992 Sb. o daniach z príjmov zaradené do **2. odpisovej skupiny** s dobou odpisovania **5 rokov**. Tieto položky je možné zahrnúť do daňových nákladov prostredníctvom daňových odpisov. Odpisová sadzba v 2. odpisovej skupine predstavuje **11 %** v prvom roku a **22,25 %** v nasledujúcich rokoch.

Naopak, zariadenia s obstarávacou cenou nižšou ako 80 000 Kč sa považujú za dlhodobý drobný majetok, ktorý nie je predmetom daňových odpisov. Medzi tento majetok patrí napríklad kompresor, IT vybavenie, bezpečnostný systém a iné dôležité technické súčasti ordinácie, ktoré sú síce dôležité pre prevádzku, no z dôvodu nižšej hodnoty nespĺňajú kritériá na odpisovanie.

Spoločnosť Pure Smile bude pri daňových odpisoch uplatňovať rovnomernú metódu odpisovania, pričom v súlade s legislatívou bude v prvom roku uplatnená nižšia sadzba. Tento prístup umožňuje systematické rozloženie nákladov na obstaranie majetku počas celej doby jeho predpokladanej ekonomickej životnosti a zároveň zabezpečuje prehľadné účtovanie jeho opotrebenia.

Výška ročného odpisu sa vypočítava podľa nasledujúcich vzorcov:

Pre prvý rok používania majetku:

$$\text{odpis} = \frac{\text{obstarávacia cena majetku} \times \text{odpisová sadzba v 1. roku}}{100}$$

Pre ďalšie roky:

$$\text{odpis} = \frac{\text{obstarávacia cena majetku} \times \text{ročná sadzba}}{100}$$

Obstarávacia cena dlhodobého hmotného majetku predstavuje 1 169 649 Kč. Ročné daňové odpisy budú prebiehať v súlade s odpisovým plánom, ktorý je uvedený v tabuľke č.21. Tento plán zohľadňuje zákonom stanovené odpisové sadzby a rozdeľuje hodnotu majetku rovnomerne počas piatich rokov jeho ekonomickej životnosti.

Odpisový plán					
Rok	Obdobie	Sadzba v %	Odpis	Oprávky	Zostatková cena
1	2027	11	128 661 Kč	128 661 Kč	1 040 988 Kč
2	2028	22, 25	260 247 Kč	388 908 Kč	780 741 Kč
3	2029	22, 25	260 247 Kč	649 155 Kč	520 494 Kč
4	2030	22, 25	260 247 Kč	909 402 Kč	260 247 Kč
5	2031	22, 25	260 247 Kč	1 169 649 Kč	0 Kč

Tabuľka 21 Odpisový plán

12.2 Účtovné odpisy

Dlhodobý hmotný majetok bude z účtovného hľadiska odpisovaný rovnomernou metódou počas celej doby jeho plánovanej životnosti (tabuľka č.22). Odpisovanie bude prebiehať na základe interného odpisového plánu, ktorý je vypracovaný v súlade s § 28 zákona č. 563/1991 Sb., o účtovníctve.

Účtovné odpisy sú nastavené tak, aby rovnomerne rozložili obstarávaciu cenu majetku do jednotlivých účtovných období v závislosti od reálnej doby jeho využiteľnosti. Tento prístup zabezpečuje primerané a systematické zohľadňovanie opotrebenia majetku v účtovnej evidencii. Výška účtovných odpisov pre 1. a 2. obdobie sú uvedené v tabuľkách č. 23 a 24.

DHM	Obstarávacía cena	Plánovaná životnosť
Kreslo Planmeca EMS GBT lounge + stolička Planmeca Lumo	592 489	6 rokov
Prístroj GBT MACHINE	288 160	6 rokov
MELAG Vacuklav 41 B+ Evolution	179 000	6 rokov
Nábytok vyrobený na mieru	110 000	6 rokov

Tabuľka 22 Plánovaná životnosť DHM

DHM	Výpočet	Účtovný odpis za 7 mesiacov
Kreslo Planmeca EMS GBT lounge + stolička Planmeca Lumo	592 489 /60 *7	69 124
Prístroj GBT MACHINE	288 160 /60 *7	33 619
MELAG Vacuklav 41 B+ Evolution	179 000 /60 *7	20 883
Nábytok vyrobený na mieru	110 000 /60 *7	12 833

Tabuľka 23 Účtovné odpisy v 1.období

DHM	Výpočet	Ročný účtovný odpis
Kreslo Planmeca EMS GBT lounge + stolička Planmeca Lumo	592 489 /60 *12	118 498
Prístroj GBT MACHINE	288 160 /60 *12	57 632
MELAG Vacuklav 41 B+ Evolution	179 000 /60 *12	35 800
Nábytok vyrobený na mieru	110 000 /60 *12	22 000

Tabuľka 24 Účtovné odpisy v 2.období

13 ANALÝZA BODU ZVRATU

Analýza bodu zvratu umožňuje zistiť, koľko pacientov je potrebné ošetriť, aby pokryli všetky náklady a začali generovať zisk. Ako už bolo spomenuté v 5. kapitole tejto diplomovej práce, tento bod predstavuje objem produkcie, pri ktorom tržby z predaja pokrývajú celkové náklady podniku, teda súčet fixných a variabilných nákladov.

Pre výpočet bodu zvratu budeme potrebovať nasledujúce údaje:

Fixné náklady (FN)	83 547 Kč
Jednotková cena (p)	1 900 Kč
Variabilné náklady na jednotku (b)	299 Kč

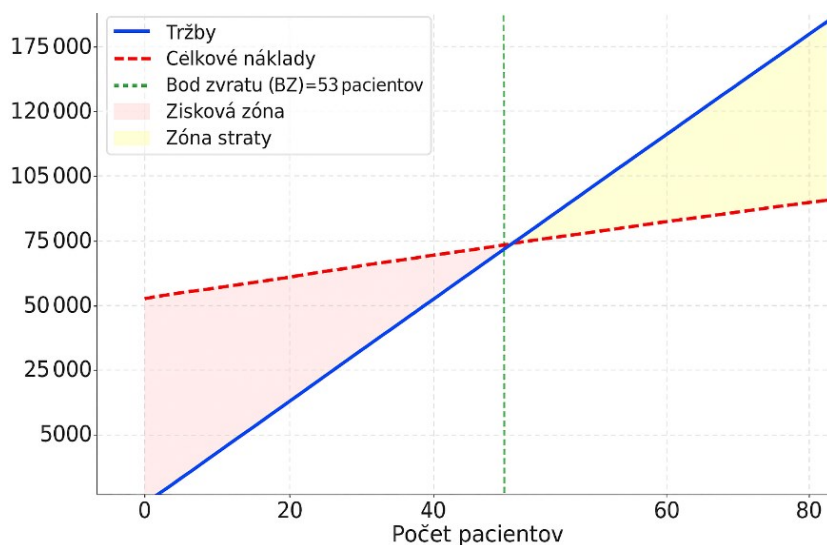
Na výpočet bodu zvratu budeme vychádzať z predpokladu, že každé ošetrenie je vstupné, a použijeme nasledujúci vzorec:

$$q(BZ) = \frac{FN}{p - b}$$

Po dosadení konkrétnych čísel do vzorca::

$$q(BZ) = \frac{83\,637}{1900 - 299} = 52,18$$

Výsledok výpočtu bodu zvratu je hodnota 52,18. To znamená, že ordinácia musí ošetriť aspoň 53 pacientov, aby pokryla svoje fixné a variabilné náklady a začala vykazovať zisk.



Obrázok 9 Graf analýzy bodu zvratu

(zdroj: vlastné spracovanie pomocou OpenAI)

14 RIZIKÁ A ICH EFEKTÍVNE RIADENIE

V procese zakladania a prevádzky ordinácie dentálnej hygieny je nevyhnutné identifikovať potenciálne riziká, ktoré môžu ohroziť úspešnosť projektu. Ich včasné rozpoznanie a efektívne riadenie predstavujú predpoklad pre stabilitu a dlhodobý rozvoj podnikania.

14.1 Identifikácia hlavných rizík

Pri identifikácii možných rizík vyplývajúcich z podnikateľského zámeru boli identifikované nasledovné kategórie rizík:

14.1.1 Finančné riziká

Finančné riziká predstavujú jednu z najzásadnejších hrozieb, obzvlášť v počiatočných fázach podnikania. Ordinácia môže čeliť riziku nedostatočného kapitálu, ktorý by nepostačoval na pokrytie počiatočných investícií ani bežných prevádzkových nákladov. Okrem toho je možné, že podnik bude počas prvých mesiacov zápasit' s nepriaznivým cash flow, keďže príjmy budú narastať postupne. V extrémnych prípadoch môže dlhodobá nerovnováha medzi príjmami a výdavkami viesť až k platobnej neschopnosti (insolvencii), čo by vážne ohrozilo pokračovanie podnikateľskej činnosti.

14.1.2 Riziko nízkeho dopytu po službách

Riziko nízkeho dopytu po službách vyplýva najmä z nízkej informovanosti verejnosti o význame preventívnej dentálnej hygieny. Mnohí potenciálni klienti, ktorí nie sú dostatočne informovaní o potrebe profesionálneho čistenia, môžu túto službu vnímať ako zbytočný výdavok. Situáciu môže zhoršiť aj silná konkurencia v regióne, kde už pôsobia etablované ordinácie. V neposlednom rade, ak bude cenová politika nesprávne nastavená (príliš vysoké ceny bez pridanej hodnoty alebo naopak nízke ceny bez ekonomickej udržateľnosti), môže to viesť k strate klientely alebo finančným stratám.

14.1.3 Prevádzkové riziká

Prevádzkové riziká zahŕňajú niekoľko praktických aspektov každodenného fungovania ordinácie. Problémom môžu byť technické poruchy prístrojov, ktorých oprava je často finančne a časovo náročná. Vnútorne procesy, ako je objednávkový systém, evidencia klientov či administratíva, musia byť správne nastavené, inak môže dôjsť k organizačnému chaosu.

14.1.4 Riziko vypovedania nájomnej zmluvy

Špecifickým rizikom je aj možnosť vypovedania nájomnej zmluvy zo strany prenajímateľa, čo by mohlo viesť k náhlemu prerušeniu činnosti a potrebe urgentne hľadať nové priestory.

14.1.5 Legislatívne a regulačné riziká

Legislatívne a regulačné riziká sa týkajú najmä možných zmien v zákonoch, ktoré regulujú zdravotnú starostlivosť alebo podnikanie ako také. Ordinácia sa zároveň musí neustále prispôbovať prísny hygienickým a bezpečnostným predpisom. Rizikom sú aj možné kontroly zo strany štátnych orgánov, ktoré môžu v prípade nedostatkov viesť k pokutám alebo pozastaveniu prevádzky.

14.1.6 Reputačné riziká

Reputačné riziká sú často podceňované, no môžu mať vážny vplyv na dôveru klientov. Negatívne recenzie na internete alebo nespokojnosť so službami sa môžu rýchlo rozšíriť a poškodiť povesť ordinácie. K strate dôvery môže prispieť aj odborná chyba alebo zlá komunikácia so zákazníkmi. Preto je dôležité budovať si dobré meno už od začiatku podnikania.

14.2 Analýza rizík

Cieľom vykonanej analýzy je systematicky identifikovať potenciálne hrozby, ktoré môžu nepriaznivo ovplyvniť fungovanie ordinácie dentálnej hygieny, a zároveň zhodnotiť ich mieru pravdepodobnosti a možný dopad na podnikanie. Výsledkom tejto analýzy je matica rizík, ktorá slúži na vizualizáciu závažnosti jednotlivých rizikových faktorov a pomáha určiť ich prioritu pri navrhovaní protiopatrení.

Prehľad rizík:

R1 – Insolvencia

R2 – Nízky dopyt po službách

R3 – Technické poruchy

R4 – Vypovedanie nájomnej zmluvy

R5 – Zmeny v legislatíve

R6 – Zlá reputácia

Pravdepodobnosť výskytu:

- 1 – Nepravdepodobné
- 2 – Málo pravdepodobné
- 3 – Možné
- 4 – Pravdepodobné
- 5 – Časté

Dopad na chod ordinácie:

- 1 – Nepatrný
- 2 – Malý
- 3 – Stredný
- 4 – Vážny
- 5 – Extrémny

Riziká	Pravdepodobnosť	Dopad
R1	2	5
R2	3	3
R3	3	4
R4	1	5
R5	2	4
R6	3	2

Tabuľka 25 Pravdepodobnosť a dopad rizík

Pravdepodobnosť ↑	5					
	4					
	3		R6	R2	R3	
	2				R5	R1
	1					R4
		1	2	3	4	5
Dopad →						

Tabuľka 26 Matica rizík

Na základe vyhodnotenia pravdepodobnosti výskytu a dopadu jednotlivých rizík bola zostavená matica rizík, ktorá identifikuje najkritickejšie oblasti podnikania. Najzávažnejšie riziko predstavuje insolvenca, teda neschopnosť ordinácie pokryť svoje záväzky v dôsledku nepriaznivého finančného vývoja. Rovnako vážne sa javí aj riziko vypovedania nájomnej zmluvy, ktoré by mohlo viesť k náhlemu prerušeniu prevádzky alebo nutnosti presťahovať ordináciu do nových priestorov, čo je logisticky aj finančne náročné. Medzi ďalšie významné hrozby patria zmeny v legislatíve, najmä tie, ktoré by sa týkali podmienok poskytovania zdravotníckych služieb, hygienických štandardov alebo licencovania odborného personálu. V technickej oblasti predstavujú riziko najmä poruchy zdravotníckych prístrojov a objednávacieho systému, ktoré môžu výrazne narušiť plynulý chod ordinácie a v krajnom prípade spôsobiť jej dočasné prerušenie na niekoľko dní. Nízky dopyt po službách, ktorý môže byť spôsobený nízkou informovanosťou obyvateľstva alebo vstupom novej konkurencie na trh, predstavuje ekonomickú hrozbu z dlhodobého hľadiska. Napokon, dôležité je venovať pozornosť aj reputačným rizikám ako sú negatívne recenzie, nespokojnosť klientov či neprofesionálny prístup môžu výrazne poškodiť dôveryhodnosť ordinácie a odradiť nových pacientov.

V nasledujúcej časti sú preto navrhnuté konkrétne stratégie na zvládnutie identifikovaných rizík.

14.3 Návrh řešení na zmiernenie rizík

Na zvládnutie vyššie uvedených rizík boli navrhnuté konkrétne opatrenia, ktoré môžu výrazne prispieť k ich eliminácii alebo aspoň k zníženiu ich dopadu.

R1 – insolvenca

V prípade finančných rizík je nevyhnutné vytvorenie finančnej rezervy na obdobie aspoň šiestich až dvanástich mesiacov. Pravidelné sledovanie cash flow a využitie moderných softvérových nástrojov na finančný manažment môže pomôcť predísť nečakaným problémom s likviditou.

R2 – nízky dopyt po službách

Na zníženie rizika nízkeho dopytu po službách sa odporúča realizovať cieleňú marketingovú kampaň, ktorá bude zameraná na edukáciu verejnosti o význame dentálnej hygieny. Dôležitá je aj spolupráca so zubnými lekármi, ktorí môžu odporúčať ordináciu svojim pacientom.

Zavedenie vernostných programov alebo zľavových balíkov môže tiež prispieť k prilákaníu a udržaniu klientely.

R3 – technické poruchy

Prevádzkové riziká je možné zvládnuť prostredníctvom pravidelnej údržby prístrojov, uzatvárania servisných zmlúv a školení personálu. Digitalizácia vnútorných procesov, ako je napríklad objednávkový systém s automatickými pripomienkami, zefektívni chod ordinácie.

R4 – vypovedanie nájomnej zmluvy

Riziko vypovedania nájomnej zmluvy je možné eliminovať podpisom dlhodobej zmluvy s výhodnou výpovednou lehotou, ako aj predbežným vytypovaním záložných priestorov, ktoré by mohli v prípade potreby nahradiť pôvodné priestory. Zároveň je potrebné zabezpečiť dôsledné a včasné platenie nájomného, čím sa minimalizuje dôvod na vypovedanie zmluvy zo strany prenajímateľa.

R5 – legislatívne zmeny

V oblasti legislatívnych rizík je dôležité konzultovať podnikateľské kroky s odborníkmi na právo a pravidelne sledovať aktuálne zmeny v predpisoch. Odporúča sa tiež nechať si vypracovať audit hygienických a bezpečnostných štandardov, ktorý preverí dodržiavanie všetkých zákonných požiadaviek. Starostlivo vedená dokumentácia a interné záznamy môžu byť nápomocné pri prípadných kontrolách.

R6 – zlá reputácia

Na zmiernenie reputačných rizík by mala byť ordinácia otvorená spätnej väzbe klientov. Zriadenie online formulára na hodnotenie, prípadne interného systému pre podnety, môže pomôcť včas zachytiť nespokojnosť. Problémy by sa mali riešiť transparentne a promptne. Zároveň je nevyhnutné neustále dbať na profesionálny prístup a kvalitu poskytovaných služieb, čím si ordinácia postupne buduje dôveru a dobré meno.

15 ČASOVÝ PLÁN REALIZÁCIE PROJEKTU

V tejto kapitole je spracovaný časový harmonogram jednotlivých krokov vedúcich k úspešnému otvoreniu ordinácie dentálnej hygieny. Cieľom je definovať všetky hlavné etapy realizácie projektu od fázy prípravy až po samotné spustenie prevádzky. Časový plán je navrhnutý realisticky, so zohľadnením legislatívnych požiadaviek, administratívnych procesov, ako aj časových nárokov na stavebné úpravy a technické zabezpečenie.

15.1 Kroky potrebné od založenia k otvoreniu ordinácie

Realizácia projektu založenia ordinácie dentálnej hygieny zahŕňa nasledovné kroky:

1. Vypracovanie podnikateľského plánu

Spracovanie kompletného návrhu podnikateľskej činnosti predstavuje základný krok celého projektu. V rámci podnikateľského plánu sa analyzujú cieľoví zákazníci, konkurencia, SWOT analýza, ako aj strategické ciele podniku. Osobitná pozornosť sa venuje finančnému plánovaniu – predpokladaným nákladom, výnosom a bodu zvratu. Dobre vypracovaný plán zároveň slúži ako nástroj na komunikáciu so strategickými partnermi a investormi.

2. Založenie podnikateľského subjektu

Na základe vypracovaného podnikateľského plánu sa vyberie najvhodnejšia právna forma podnikania – v tomto prípade ide o založenie živnosti (SZČO). Proces zahŕňa podanie žiadosti na živnostenskom úrade, registráciu na daňovom úrade, ako aj zriadenie podnikateľského bankového účtu. Táto etapa je administratívne nenáročná, no kľúčová pre legálne fungovanie ordinácie.

3. Výber vhodného priestoru pre ordináciu

Výber nehnuteľnosti pre ordináciu je jedným z najdôležitejších rozhodnutí s dlhodobým dopadom na úspešnosť projektu. Priestory musia spĺňať hygienické, technické aj dispozičné požiadavky, zároveň by mali byť situované v dostupnej lokalite s dobrým dopravným napojením. Lokalita Brno – stred je atraktívna z hľadiska počtu obyvateľov aj spádovej oblasti. Súčasťou procesu je aj zmluvné zabezpečenie prenájmu alebo kúpy nehnuteľnosti.

4. Získanie potrebných povolení

Pred začatím rekonštrukcie a následného poskytovania zdravotníckych služieb je potrebné získať viaceré povolenia. Najdôležitejšie z nich je stanovisko Regionálneho úradu verejného zdravotníctva (RÚVZ), ktoré potvrdzuje súlad priestorov a prevádzky s hygienickými

normami. Pôdorys ordinácie je uvedený v prílohe č.3. V niektorých prípadoch je potrebný aj súhlas stavebného úradu alebo vyjadrenie hasičského zboru. Táto etapa si vyžaduje trpezlivosť a dôsledné splnenie legislatívnych požiadaviek.

5. Rekonštrukcia priestorov a technické vybavenie ordinácie

Po získaní potrebných povolení nasleduje fáza rekonštrukcie – stavebné úpravy podľa schválenej projektovej dokumentácie. Realizujú sa dispozičné zmeny, elektroinštalácie, inštalácia vody, vzduchotechniky, osvetlenia a obkladov. Súčasťou je aj nákup a montáž zdravotníckej techniky (napr. kreslo pre dentálnu hygienu, prístroj na ošetrovanie, autokláv, atď.). Dôležité je zohľadniť funkčnosť, ergonómiu aj estetický dojem priestoru.

6. Marketing a propagácia

Úspešné uvedenie ordinácie na trh si vyžaduje cieľnú marketingovú stratégiu. Zahŕňa vytvorenie loga, vizuálnej identity, profesionálnej webovej stránky, ako aj aktívnu prezentáciu na sociálnych sieťach. Efektívna je tiež spolupráca so zubnými lekármi v tej istej budove, ktorí môžu odporúčať služby dentálnej hygieny svojim pacientom. Cieľom je vybudovať povedomie o značke a zabezpečiť plynulý nábeh pacientov už od otvorenia.

7. Otvorenie ordinácie a spustenie prevádzky

Slávnostné otvorenie predstavuje symbolické zavŕšenie prípravnej fázy. Môže byť spojené s uvítacou akciou, prehliadkou priestorov alebo špeciálnymi uvítacími zľavami. Dôležité je, aby boli všetky procesy – od objednávanía pacientov až po sterilizačný protokol – plne funkčné. Po otvorení by mal projekt prejsť do fázy bežnej prevádzky.

15.2 Odhad trvania jednotlivých krokov

Krok	Odhad trvania
Vypracovanie podnikateľského plánu	2 – 3 týždne
Založenie podnikateľského subjektu	1 – 2 týždne
Výber a zabezpečenie vhodných priestorov	3 – 6 týždňov
Získanie potrebných povolení	4 – 8 týždňov
Rekonštrukcia priestorov a technické vybavenie	8 – 12 týždňov
Realizácia marketingových aktivít	Priebežne, min. 3 – 6 týždne pred otvorením

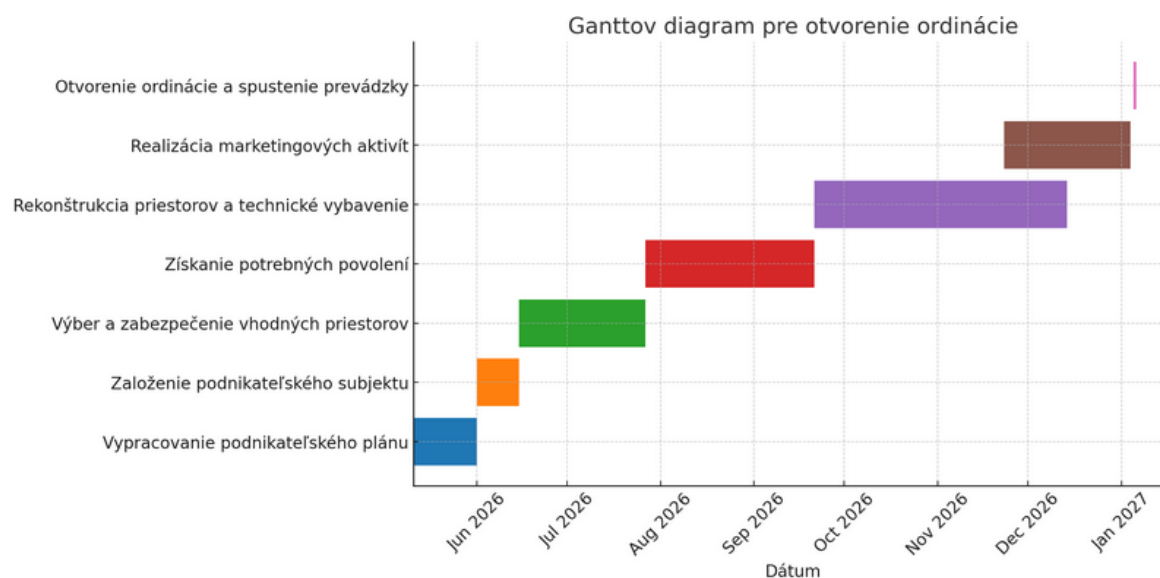
Otvorenie ordinácie a spustenie prevádzky	1 deň (slávnostné otvorenie), následne plynulý prechod do prevádzky
---	---

Tabuľka 27 Odhad trvania jednotlivých krokov k otvoreniu prevádzky

Pri efektívnej koordinácii krokov je možné otvorenie ordinácie dosiahnuť približne v horizonte **5 až 7 mesiacov** od začiatku realizácie projektu.

15.3 Ganttov diagram

Ganttov diagram znázorňuje jednotlivé kroky projektu v chronologickom poradí a poskytuje prehľad o ich predpokladanom trvaní a časovom rozložení. Zohľadňuje všetky hlavné fázy od prípravy podnikateľského plánu, cez administratívne a stavebné procesy až po marketing a samotné otvorenie prevádzky. Plán vychádza zo založenia podniku k 1. júnu 2026 a cieľového dátumu spustenia prevádzky ordinácie k 1. januáru 2027, pričom počíta s rezervou pre prípadné neočakávané zdržania v jednotlivých krokoch.



Obrázok 10 Ganttov diagram: Realizácia ordinácie dentálnej hygieny

(zdroj: vlastné spracovanie pomocou OpenAI)

ZÁVER

Diplomová práca mala za cieľ vytvoriť podnikateľský plán pre založenie samostatnej ordinácie dentálnej hygieny a identifikovať kľúčové faktory ovplyvňujúce úspešnú realizáciu takéhoto projektu.

Hlavným predpokladom úspechu bola dôkladná analýza trhu a konkurencie. Identifikácia cieľových zákazníkov a pochopenie ich potrieb tvorili základ kvalitného podnikateľského plánu. V rámci práce bol analyzovaný súčasný stav na trhu dentálnej hygieny, vrátane dostupnosti služieb, cenovej úrovne a konkurenčného prostredia. Na základe tejto analýzy bol vypracovaný komplexný návrh marketingovej a cenovej stratégie.

Finančný plán umožnil odhadnúť potrebné investície a výnosnosť projektu v prvých dvoch účtovných obdobiach, pričom všetky návrhy boli kvantifikované. Pre overenie ekonomickej uskutočniteľnosti boli v prvom roku otvorenia prevádzky vytvorené tri scenáre vývoja (optimistický, realistický a pesimistický), a vo všetkých prípadoch bol výsledok hospodárenia kladný. Projekt bol taktiež podrobený rizikovej analýze, v ktorej boli identifikované hlavné riziká spolu s návrhmi možných protiopatrení. Súčasťou plánovania bola aj časová analýza, ktorá umožnila odhadnúť trvanie jednotlivých krokov realizácie.

Výsledky práce naznačujú, že pri existencii primeraného dopytu, efektívnej marketingovej komunikácii a spolupráci s odborníkmi je projekt realizovateľný a má potenciál dlhodobo fungovať ako stabilná a konkurencieschopná prevádzka. Vypracovaný podnikateľský plán tak môže slúžiť ako praktické východisko pre realizáciu projektu a zároveň ako inšpirácia pre tvorbu podobných podnikateľských zámerov v oblasti zdravotnej starostlivosti.

ZOZNAM POUŽITÉJ LITERATURY

ABRAMS, Rhonda, 2019. *Successful business plan : secrets & strategies*. Online. 7th edition. Palo Alto, California: P: PlanningShop. ISBN 9781933895826. Dostupné z: https://planningshop.com/wp-content/uploads/2019/04/SBP7_Look-Inside_1.pdf. [cit. 2025-02-19].

ALSANEA, Jamal, 2018. Dental Service Marketing. Online. *Journal of International Oral Health*. Roč. 10, č. 5. Dostupné z: https://doi.org/10.4103/jioh.jioh_194_18. [cit. 2025-02-22].

ADH ČR. *Jak založit soukromnou praxi*. Dostupné také z: https://www.asociacedh.cz/_files/ugd/bd5e2b_8ded8b414a7247cfa71d7bb67a538a62.pdf. [cit. 2025-02-12].

ADH ČR. *Staňte se členem ADH ČR*. Online. Asociace dentálních hygienistek. Dostupné z: <https://www.asociacedh.cz/clenstvi>. [cit. 2025-02-24].

BERDYSHEVA, Elena, 2014. Social Construction of Quality in Moscow Dental Market. Online. *Journal of Economic Sociology*. Roč. 15, č. 5, s. 9-14. Dostupné z: <https://doi.org/https://ideas.repec.org/a/hig/ecosoc/v15y2014i5p9-14.html>. [cit. 2025-02-22].

BUTLER, David, 2007. *Business planning : a guide to business start-up*. Online. London: Routledge. ISBN 9780080524580. Dostupné z: <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9780080524580>. [cit. 2025-02-03].

Ceník XDENT, 2024. Online. Dostupné z: <https://www.xdent.cz/cenik>. [cit. 2025-02-24].

CESS.CZ, 2023. *Kolik dentálních hygienistek se ještě užívá v Česku?* Online. Médium.cz. 13. 8. 2023. Dostupné z: <https://medium.seznam.cz/clanek/cess-cz-kolik-dentalnich-hygienistek-se-jeste-uzivi-v-cesku-14840>. [cit. 2025-02-22].

COMAN, Alex, 2008. ARENA mapping: An effective strategy focusing tool Source. Online. *Human Systems Management*. Roč. 26, č. 4, s. 305-312. Dostupné z: <https://doi.org/10.3233/HSM-2008-0687>. [cit. 2025-02-06].

ČERNOHORSKÝ, Petr a TEPLÝ, Petr, 2011. *Základy financí*. Online. Grada. ISBN 978802473669. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/zaklady-financi-2269531/>. [cit. 2025-03-03].

DANILOVA, Nicole a KUZNETSOVA, Yuliia, 2020. Market analysis instruments in the development of the startup marketing strategy. Online. *European Journal of Economics and Management*. Roč. 6, č. 2, s. 150-163. Dostupné z: <https://doi.org/10.46340/eujem.2020.6.2.18>. [cit. 2025-02-17].

EMS Dental, 2021. 40 GBT CLINICAL CASES. Dostupné z: https://www.ems-dental.com/_flowpaper/php/ems.php?subfolder=/catalogs/&doc=FA-799_EN_rev_B_40-GBT-Clinical-cases.pdf#page=1 [cit. 2025-03-17].

EU: Directive 2011/61/EU of the European Parliament and of the Council on Alternative Investment Fund Managers (AIFMD)., 2011. In: *Official Journal of the European Union*. . [online cit. 2025-02-28]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:32011L0061&from=CS>

GAIKWAD, Jyoti a YADAV, Bhaskar, 2020. The Significance of Market Research in the Business Decision. Online. *Journal of Global Economy*. Roč. 16, č. 2, s. 11-17. Dostupné z: <https://doi.org/10.1956/jge.v16i2.650>. [cit. 2025-02-17].

GÜREL, Emet a AKKOÇ, Ugur, 2017. SWOT Analysis: A Theoretical Review. Online. *Journal of International Social Research*. Roč. 10, č. 51, s. 994-1006. Dostupné z: <https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>. [cit. 2025-03-27].

HARRISON, James L.; WILLIS, David O. a THIEMAN, Charles K., 2024. *Business Basics for Dentists*. Online. 2nd Edition. John Wiley. ISBN 9781119892885. Dostupné z: <https://www.scribd.com/document/765526561/Business-Basics-for-Dentists-2e-2024>. [cit. 2025-02-21].

HASSAN, S.A.; BHATEJA, S; ARORA, G. a PRATHUSHA, F., 2020. Marketing in dentistry. Online. *Journal of Management Research and Analysis*. Roč. 7, č. 3, s. 98-100. Dostupné z: <https://doi.org/https://doi.org/10.18231/J.JMRA.2020.022>. [cit. 2025-02-18].

HAY, Joel; BAILIT, Howard a CHIRIBOGA, Douglas, 1982. The demand for dental health. Online. *Social Science & Medicine*. Roč. 16, č. 13, s. 1285-1289. Dostupné z: [https://doi.org/10.1016/0277-9536\(82\)90072-7](https://doi.org/10.1016/0277-9536(82)90072-7). [cit. 2025-02-18].

HENSCHKE, Cornelia Henschke; ERIKSEN, Astrid; OREJAS P'EREZ, Eugenia;

KLINGENBERGER, David a WINKELMANN, Juliane, 2023. Oral health status and coverage of oral health care: A five-country comparison. Online. Elsevier B.V. Roč.

2023, č. 137. ISSN 01688510. Dostupné z:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0168851023001987?via%3Dihub>.

[cit. 2025-03-20].

HISRICH, Robert D. a RAMADANI, Veland, 2018. A Practical Managerial Approach,. Online. In: *Entrepreneurial Marketing*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2018, 202 pp.: Edward Elgar Publishing, 202pp. Dostupné z: <https://doi.org/DOI:10.1177/0971355717708849>. [cit. 2025-02-03].

IULIANA, Cetinã; ADRIAN, Gârdan Daniel a PETRONELA, Gardan Geangu, 2011. Romanian Consumers Habits regarding Dental Hygiene. Online. *RePEc*. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/227466490_Romanian_Consumers_Habits_regarding_Dental_Hygiene. [cit. 2025-02-22].

JANIŠOVÁ, Dana, 2013. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: Grada. ISBN 9788024743379.

KALOUDA, František, 2017. *Finanční analýza a řízení podniku*. 3. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 9788073806460.

KIETZMANN, Jan H.; HERMKENS, Kristopher; MCCARTHY, Ian P. a SILVESTRE, Bruno S., 2011. Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. Online. *Bus Horiz*. Roč. 54, s. 241-51. Dostupné z: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.01.005>. [cit. 2025-02-18].

KNÁPKOVÁ, Adriana et al., 2017. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 9788027105632.

KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO. Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, 252 s. ISBN 802510592x

KOŠUMBERSKÝ, Tomáš a kolektiv autorů, 2023. Ekonomická ročenka stomatologa 2023. Zdravotnický vzdělávací institut s.r.o. ISSN 2694-782x.

KOTLER, P. a ARMSTRONG, G., 2018. *Principles of Marketing*. Online. 17th ed. Harlow UK: Pearson Education Limited. ISBN 9780134492513. Dostupné z: https://opac.atmaluhur.ac.id/uploaded_files/temporary/DigitalCollection/ODIjY2E4ODIyODViZjFkODgzNDUxYWZlNWZhZmY2MGE5MDc0ZDVmYw==.pdf. [cit. 2025-02-04].

Národní registr poskytovatelů zdravotních služeb. Online. Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR. Dostupné z: [https://nrpzs.uzis.cz/index.php?pg=vyhledavani-poskytovatele-pro-](https://nrpzs.uzis.cz/index.php?pg=vyhledavani-poskytovatele-pro-verejnost&page=3&q=*&kraj=CZ064&okres=CZ0642&obec=&ulice=&obvod=&smisto=typ=0&rum=&obor=13&forma=0&druh=#)

[verejnost&page=3&q=*&kraj=CZ064&okres=CZ0642&obec=&ulice=&obvod=&smisto=typ=0&rum=&obor=13&forma=0&druh=#](https://nrpzs.uzis.cz/index.php?pg=vyhledavani-poskytovatele-pro-verejnost&page=3&q=*&kraj=CZ064&okres=CZ0642&obec=&ulice=&obvod=&smisto=typ=0&rum=&obor=13&forma=0&druh=#). [cit. 2025-03-21].

NASH, Kent D a BROWN, L Jackson, 2012. The market for dental services. Online. *J Dent Educ*. Roč. 76, s. 973-86. Dostupné z: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/22855583/>. [cit. 2025-02-18].

Obecný popis forem podnikatelských právnických osob. Online. Gov.cz. 15.12.2020. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/informace/obecny-popis-forem-podnikatelskych-pravnickych-osob-INF-218>. [cit. 2025-02-14].

OUANHLEE, Thanakit, 2024. Using Statistics for Market Analysis Forecasting. Online. *International Business Research*. Roč. 16, č. 5, s. 12-12. Dostupné z: <https://doi.org/10.5539/ibr.v16n5p12>. [cit. 2025-02-17].

POPESKO, Boris a PAPADAKI, Šárka, 2016. *POPESKO, Boris a PAPADAKI, Šárka. Moderní metody řízení nákladů*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 9788024757735.

Výpis z rejstříku trestů, 2021. Online. Gov.cz. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/sluzby-vs/vypis-z-rejstriku-trestu-S8893>. [cit. 2025-02-24].

Vznik živnostenského oprávnění, 2021. Online. Gov.cz. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/sluzby-vs/vznik-zivnostenskeho-opravneni-S757>. [cit. 2025-02-24].

PINTO, C.A., 2010. *Risk Management*. Online. US: Rolla: American Society for Engineering Management (ASEM). Dostupné z: [ProQuest Central](#). [cit. 2025-02-06].

Pojištění obecné odpovědnosti podnikatelů a právnických osob, ČAP. Online. Česká asociace pojišťoven. Dostupné z: <https://www.cap.cz/vse-o-pojisteni/pojisteni-odpovednosti/podnikatele-a-prumysl>. [cit. 2025-02-24].

RAHMAN, Andri Nur; NURYAKIN a PRIBADI, Firman, 2022. Effective Marketing Strategies in Health Services: Systematic Literature Review. Online. *Expert Journal of Marketing*. Roč. 10, č. 2, s. 73-84. ISSN 2344-6773. Dostupné z: https://marketing.expertjournals.com/ark:/16759/EJM_1007rahman73-84.pdf. [cit. 2025-03-28].

SHKARIN, V.V. a SINENKO, T.A., 2023. Quality as The Main Factor of Competitiveness in The Dental Service Market. Online. *Medical & pharmaceutical journal Pulse*. Dostupné z:

https://www.researchgate.net/publication/372758590_QUALITY_AS_THE_MAIN_FACTOR_OF_COMPETITIVENESS_IN_THE_DENTAL_SERVICES_MARKET. [cit. 2025-02-22].

SLOUKA, David, 2017. *Vedení a marketing malých zdravotnických zařízení: příručka pro praxi*. Online. Praha: Grada. ISBN 9788027104697. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/vedeni-a-marketing-malych-zdravotnickych-zarizeni-2371039/>. [cit. 2025-04-15].

SRPOVÁ A KOL., Jitka, 2020. *Začínáme podnikat s případovými studiemi začínajících podnikatelů*. Online. Grada. ISBN 9788027122530. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/zaciname-podnikat-2269542/>. [cit. 2025-03-03].

SRPOVÁ, Jitka a ŘEHOŘ, Václav, 2010. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Gradaw. ISBN 97824733395.

SYNEK, M., 1999. In: *Podniková ekonomika*. Praha: C.H. Beck, 456 s. ISBN 8071792284.

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena, 2019. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada. ISBN 9788027121823.

ŠTĚPÁNOVÁ, Petra, 2017. *Jak se podniká v českém zdravotnictví*. Online. TERAPIE. 28.1.2017. Dostupné z: <https://www.terapie.digital/zdravotni-system/medicinske-pravo-a-management/-172.html?authToken=null#>. [cit. 2025-02-16].

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a MUSIL, David, 2017. *Komparativní analýza vybraných alternativních zdrojů financování*. Online. *ACC Journal*. Roč. 23, č. 2, s. 120 – 134. Dostupné z: <https://doi.org/https://doi.org/10.15240/tul/004/2017-2-009>. [cit. 2025-03-03].

TAUTOVÁ, Věra, 2024. S Petrou Křížovou o vzdělávání a práci dentálních hygienistek. Online. *LKS*. 16. 11. 2024, roč. 34, č. 11, s. 150-151. Dostupné z: <https://www.lks-casopis.cz/clanek/s-petrou-krizovou-o-vzdelavani-a-praci-dentalnich-hygienistek/>. [cit. 2025-02-22].

Vyhláška č. 196/2001 Sb.: Vyhláška Ministerstva spravedlnosti o odměnách a náhradách notářů, správců pozůstalosti a Notářské komory České republiky (notářský tarif), 2001. In:

Zákony pro lidi. [online cit. 2025-02-11]. Dostupné z : <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-196>.

Vyhláška č. 441/2017 Sb.: Vyhláška, kterou se mění vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, 2017. In: *Zákony pro lidi.* [online cit. 2025-04-03]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2017-441>.

Založenie spoločnosti v Českej republike. Online. Company Consulting. Dostupné z: <https://www.companyconsulting.sk/zalozenie-sro-v-ceskej-republike>. [cit. 2025-02-14].

ZÁMEČNÍK, R.; HROMKOVÁ, L. a TUČKOVÁ, Z., 2007. *Podniková ekonomika II.* Zlín: UTB ve Zlíně. ISBN 8073186241.

Zákon č. 89/2012 Sb. Zákon občanský zákoník: Ustavení a vznik právnické osoby § 122, 2012. In: *Zákony pro lidi.* [online cit. 2025-02-11]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

Zákon č. 90/2012 Sb.: Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), 2012. In: *Zákony pro lidi.* [online cit. 2025-02-11]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>

Zákon 96/2004 Sb.: Zákon o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činnosti souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních), 2004. In: *Zákony pro lidi.* [online cit. 2025-02-11]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-96>

Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů (§15-17): Hygienické požadavky na provoz zdravotnických zařízení a některých zařízení sociálních služeb, 2000. In: *Zákony pro lidi.* [online cit. 2025-02-14]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-372>

Zákon č. 372/2011 Sb.: Zákon o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách), 2011. In: *Zákony pro lidi.* [online cit. 2025-02-14]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-258#cast1>

Zákon č. 373/2011 Sb.: Zákon o specifických zdravotních službách, 2011. In: *Zákony pro lidi.* [online cit. 2025-02-17]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-373>.

Zákon č. 455/1991 Sb.: Zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), 1991. In: *Zákony pro lidi*. [online cit. 2025-02-11]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455#cast4>

Zákon č. 563/1991 Sb.: Zákon o účetnictví, 1992. In: *Zákony pro lidi*. [online cit. 2025-03-30]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-563>.

Zákon č. 586/1992 Sb.: Zákon České národní rady o daních z příjmů, 1992. In: *Zákony pro lidi*. [online cit. 2025-03-30]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586>.

Zápis do obchodního rejstříku, 2014. Online. Gov.cz. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/sluzby-vs/zapis-do-obchodniho-rejstriku-S15721>. [cit. 2025-02-24].

ZIGMONT, J., 2000. ISP Business Plan Part 5 Financial Plans. Online. *Boardwatch*. Roč. 14, č. 2, s. 52-54. ISSN 10542760. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/225519312/C45A98E3CAB9459EPQ/6?accountid=15518&sourcetype=Trade%20Journals>. [cit. 2025-02-05].

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1 Obecné špecifiká služieb	29
Obrázok 2 Analýza bodu zvratu u lineárnej nákladovej funkcie	46
Obrázok 3 Logo firmy.....	48
Obrázok 4 Ordinačná doba PureSmile.....	50
Obrázok 5 SWOT analýza	54
Obrázok 6 Porovnanie pred a po ošetrení GBT	58
Obrázok 7 Vzorec minútovej sadzby	59
Obrázok 8 Vzorec ceny ošetrenia	60
Obrázok 9 Graf analýzy bodu zvratu	82
Obrázok 10 Ganttov diagram: Realizácia ordinácie dentálnej hygieny.....	90

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1 Odhadovaný cenník služieb dentálnej hygieny	60
Tabuľka 2 Odhadovaný cenník dentálnych pomôcok	61
Tabuľka 3 Počiatočné investície	62
Tabuľka 4 Počiatočné výdaje pred otvorením prevádzky	63
Tabuľka 5 Podnikateľský úver.....	64
Tabuľka 6 Zahajovacia rozvaha k 1.6.2026 (1.obdobie)	65
Tabuľka 7 Fixné náklady v 1.období.....	66
Tabuľka 8 komVariabilné náklady v 1.období	67
Tabuľka 9 Výsledovka 1.obdobie.....	68
Tabuľka 10 Konečná rozvaha k 31.12.2026 (1.obdobie)	68
Tabuľka 11 Výkaz cash flow 1.obdobie	69
Tabuľka 12 Konečná rozvaha k 31.12.2027 (2.obdobie)	70
Tabuľka 13 Fixné náklady v 2.období.....	71
Tabuľka 14 Variabilné náklady v 2.období	72
Tabuľka 15 Odhadovaný výnos služieb za mesiac	73
Tabuľka 16 Výsledovka 2.obdobie– optimistický variant.....	75
Tabuľka 17 Výsledovka 2.obdobie – realistický variant	76
Tabuľka 18 Výsledovka 2.obdobie – pesimistický variant.....	77
Tabuľka 19 Prehľad variant výkazov zisku a strát	77
Tabuľka 20 Výkaz cash flow 2.obdobie	78
Tabuľka 21 Odpisový plán	80
Tabuľka 22 Plánovaná životnosť DHM.....	80
Tabuľka 23 Účtovné odpisy v 1.období.....	80
Tabuľka 24 Účtovné odpisy v 2.období.....	81
Tabuľka 25 Pravdepodobnosť a dopad rizík.....	85
Tabuľka 26 Matica rizík	85
Tabuľka 27 Odhad trvania jednotlivých krokov k otvoreniu prevádzky.....	90

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

ADH Asociácia dentálnych hygieničiek

a.s. akciová spoločnosť

ČAP Česká asociácia poisťovní

ČR Česká republika

DH dentálna hygiena

DHM dlhodobý hmotný majetok

DPH daň z pridanej hodnoty

GBT Guided Biofilm Therapy

KHS Krajská hygienická stanica

Kč Koruna česká

RÚVZ Regionálny úrad verejného zdravotníctva

s.r.o. spoločnosť s ručeným obmedzením

SZČO samostatne zárobkovo činná osoba

VH výsledok hospodárenia

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha P I: Prehľad príspevkov zdravotných poisťovní na dentálnu hygienu v roku 2025

Príloha P II: Prehľad cien u vybraných konkurentov

Príloha P III: Pôdorys ordinácie

PRÍLOHA P I: PREHLAD PRÍSPEVKOV ZDRAVOTNÝCH POISŤOVNÍ NA DENTÁLNU HYGIENU V ROKU 2025



Přehled finančních příspěvků zdravotních pojišťoven na dentální hygienu v roce 2025

Pojišťovna	Částka	Podmínky	Cílová skupina
Všeobecná zdravotní pojišťovna 111	500–2 000 Kč	- Dospělý pojištěnec získá bonus 500 Kč na ošetření pouze u dentální hygienistky - Děti mohou čerpat až 2 000 Kč - Dárci až 1 000 Kč - Podmínkou je prevence u praktického lékaře v posledních 2 letech - Dárci krve až 1 000 Kč na základě dvou odběrů mohou čerpat příspěvky na ošetření dentální hygieny nebo balíček dentálních pomůcek - Příspěvek lze čerpat 2x ročně a to pouze online formou v aplikaci „mojeVZP“ Čerpat příspěvky lze do 31. 12. 2025	Každý pojištěnec (od 1 roku) Dárci krve (alespoň po 2 odběrech)
Zdravotní pojišťovna ministerstva vnitra ČR 211	500–1 500 Kč	- Příspěvek pro dospělého je 500 Kč, kdy je příspěvek podmíněn preventivní prohlídkou u stomatologa v době od 1. 1. 2024 a u praktického lékaře a to v době od 1. 1. 2023 - Příspěvek až 1 500 Kč dětem, které dosáhly v roce 2025 18 let a to buď jednorázově nebo rozděleně. - Rodič může výši svého příspěvku přenést na dítě a to jednorázově 500 Kč ročně. Příspěvek lze čerpat do 31. 1. 2026	Děti do 19 let Dospělí
Oborová zdravotní pojišťovna 207	1 000 Kč	- Příspěvek lze čerpat jednorázově - ZP přispívá 50% úctenky - Podmínkou je preventivní ošetření u svého zubního lékaře a to v období od 1. 1. 2024 (pokud není prevence u stomatologa vykazána, je třeba mít potvrzení) - Doklad nesmí být starší 3 měsíců Čerpat příspěvek lze od 10. 1. – 30. 11. 2025	Každý pojištěnec na ošetření
Průmyslová zdravotní pojišťovna 205	500 Kč	- Na ošetření u dentální hygienistky až 500 Kč - Musí být vykazána prevence za posledních 24 měsíců u praktického lékaře - Doklad nesmí být starší 3 měsíců Čerpat příspěvek lze do 31. 12. 2025	Každý pojištěnec na ošetření
Zaměstnanecká pojišťovna Škoda 209	400–700 Kč	- Příspěvky na ošetření u dentální hygienistky pro každého pojištěnce - Příspěvek pro děti do 18 let 700 Kč - Příspěvek pro každého pojištěnce od 19-ti let 400 Kč - Doklad nesmí být starší 3 měsíců Čerpat příspěvek lze od 1. 2. 2025–23. 1. 2026	Děti do 18 let Dospělý od 19 let
Revírní bratrská pokladna, zdravotní pojišťovna 213	700–3 000 Kč	- Příspěvek na dentální hygienu pro děti do 18-ti let až 1 000 Kč - Pro muže a ženy od 19–59 let a pojištěnci od 60 let až 700 Kč - Dárci krve a kostní dřeně až 3 000 Kč - Doklad nesmí být starší 3 měsíců Čerpat příspěvek lze do 15. 12. 2025	Děti Ženy, muži, senioři Dárci krve a kostní dřeně
Vojenská zdravotní pojišťovna ČR 201	500–5 000 Kč	- Příspěvek na dentální hygienu (ošetření či instruktáž) provedenou pouze dentální hygienistkou jednou v roce až 500 Kč - Doklad nesmí být starší 3 měsíců - Příspěvek je podmíněn prohlídkou u praktického lékaře a to během posledních 24 měsíců před datem návštěvy DH - Pro dárce krve a kostní dřeně lze využít příspěvek až 5 000 Kč	Každý pojištěnec bez omezení Dárci krve a kostní dřeně

Zpracováno ADH ČR. Zásadní podmínkou čerpání benefitů je vždy bezdlužnost na zdravotním pojištění, splnění podmínek k čerpání. Doklad k vyplacení vždy nesmí být starší tří měsíců od vydání. Uvedené údaje jsou aktualizovány ke dni 17.1. 2025 a mohou se změnit na základě rozhodnutí pojišťoven.

PRÍLOHA P II: PREHLAD CIEN U VYBRANÝCH KONKURENTOV

Prehľad cien za ošetrovanie u vybraných konkurentov				
ordinácia	cena za vstupné ošetrovanie	čas (min.)	cena za recall (opakovaná návšteva)	čas (min.)
Smileland	2 000 Kč	60	1 800 Kč	60
DentalHub	1 900 Kč	60	1 000 Kč	45
Dentema Stomatologie s.r.o.	2 100 Kč	60	1 800 Kč	60
Dentální hygiena Hrnčířská	1 650 Kč	60	1 400 Kč	45 - 60
Zubní centrum Durdáková s.r.o.	2 200 Kč	60	1 200 Kč	30
Onedent s.r.o.	1 990 Kč	60	1 890 Kč	60
	2 590 Kč	90		
Dental clinic Smile Factory	1 990 Kč	neuvádza sa	1 790 - 1 890 Kč	neuvádza sa
OVdent s.r.o.	1 790 Kč	neuvádza sa	1 260 Kč	neuvádza sa
Dentalmedica	1 750 Kč	60	1 650 Kč	45 - 60
JanaDent	1 950 Kč	60	1 550 Kč	45 - 60
DatiDENT Zubní klinika	2 600 Kč	90	1 700 Kč	60

PRÍLOHA P III: PÔDORYS ORDINÁCIE

