



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

ENTREPRENEURIAL PROJECT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

MILOŠ SEDLÁČEK

VEDOUcí PRÁCE
SUPERVISOR

ING. JAROSLAV ROMPOTL

BRNO 2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Sedláček Miloš

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Podnikatelský záměr

v anglickém jazyce:

Entrepreneurial Project

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

- FOTR, J., SOUČEK, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vydání Praha: Grada Publishing, a.s 2007. 356s. ISBN 80-247-0939-2.
- KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání Praha: C.H.Beck 2006. 206s. ISBN 80-7179-453-8.
- KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press a.s 2007. 216s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- STRUCK, U., Přesvědčivý podnikatelský plán. 1. vydání Praha: Management Press, 1992. 120s. ISBN 80-85603-12-8.
- VALACH, J. a kol. Finanční řízení a rozhodování podniku. 1. vyd. Praha: Ekopres, 1997. 247s. ISBN 80 901991-6-X.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jaroslav Rompotl

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 22.05.2011

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá návrhem seriózního podnikatelského záměru týkajícího se rozvoje společnosti ABC s.r.o., která působí na trhu jako obchodní firma specializující se na distribuci zdravotnických pomůcek pro diabetiky. Na základě zhodnocení vnitřního a vnějšího prostředí společnosti, provedených analýz a nezbytných výpočtů jsem navrhl takový podnikatelský záměr, který vede k rozšíření portfolia podniku, navýšení zisku a tržního podílu, a to vše při minimalizaci rizik. Vizí do budoucna je vývoj vlastního výrobku pod vlastní značkou.

ABSTRACT

Bachelor thesis deals with proposition a solid Entrepreneurial plan concerning the development of ABC s.r.o. company which has been operating on the market as a business company specialising in the distribution of medical aids for diabetic patients. On the basis of the inner and outer company environment assessment, implemented analysis and necessary calculation there has been projected such an entrepreneurial plan which leads to the expansion of the company portfolio, profit increase and market share, and that all with the risk minimization. The future vision is the development of its own product under its own brand.

KLÍČOVÁ SLOVA

podnikatelský plán, SWOT analýza, marketingový mix, SLEPT analýza, Porterův model konkurenčních sil, finanční plán, rozvaha, výkaz zisku a ztráty, cash-flow, ukazatele

KEY WORDS

entrepreneurial plan, SWOT analysis, marketing mix, SLEPT analysis, Porter's model of competitive powers, financial plan, balance, profit and loss report, cash-flow, index of indicators

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

SEDLÁČEK, M. *Podnikatelský záměr*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 79 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Jaroslav Ropotl.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 1. června 2011

.....

autor

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Jaroslavovi Rompotlovi za odborné vedení a užitečné rady při vypracování této práce.

OBSAH

Úvod.....	11
Cíl práce, metody a postup zpracování	12
1 Teoretická východiska Práce	13
1.1 Plánování	13
1.1.1 Typy plánů.....	13
1.1.2 Druhy plánů	14
1.2 Podnikatelské plány	14
1.2.1 Využití	14
1.2.2 Struktura	15
1.2.2.1 Titulní strana	15
1.2.2.2 Exekutivní souhrn	16
1.2.2.3 Údaje o vlastnících firmy, personální zdroje	16
1.2.2.4 Popis podniku	16
1.2.2.5 Popis podnikatelské příležitosti	17
1.2.2.6 Výrobní plán (obchodní plán).....	17
1.2.2.7 Zajištění potřebných vstupů a dodavatelů	17
1.2.2.8 Analýza trhu.....	17
1.2.2.9 Marketingový plán.....	18
1.2.2.10 Operační plán	18
1.2.2.11 Ekonomický výhled a finanční plán	18
1.2.2.12 Hodnocení rizik.....	19
1.2.2.13 Přílohy.....	19
1.2.3 Financování podnikatelských záměrů	20
1.2.3.1 Podpůrné programy.....	20
1.3 Analýzy.....	20
1.3.1 SWOT analýza.....	21
1.3.2 Vnitřní analýza	22
1.3.2.1 Marketingový mix.....	22
1.3.2.2 Finanční analýza	24

1.3.3	Vnější analýza.....	25
1.3.3.1	SLEPT analýza	25
1.3.3.2	Porterův model konkurenčních sil	26
1.4	Finanční plány.....	27
1.4.1	Krátkodobý finanční plán	27
1.4.2	Dlouhodobý finanční plán	27
1.4.3	Rozvaha	28
1.4.4	Výkaz zisku a ztráty	28
1.4.5	Cash-flow	28
1.4.6	Úloha finanční analýzy	29
1.4.6.1	Ukazatel likvidity.....	30
1.4.6.2	Ukazatel využití aktiv	30
1.4.6.3	Ukazatel rentability	31
1.4.6.4	Ukazatel zadluženosti	32
2	Analýza problému.....	33
2.1	Údaje o vlastnících firmy, personální zdroje	33
2.2	Popis podniku	34
2.3	Popis podnikatelské příležitosti	35
2.3.1	Onemocnění zvané cukrovka.....	35
2.4	Zajištění potřebných vstupů a dodavatelů	37
2.4.1	Informační systém	37
2.4.2	Dodavatelé	37
2.5	Analýza trhu.....	38
2.5.1	Specifika farmaceutického trhu	38
2.5.2	Nabídka.....	38
2.5.3	Poptávka	39
2.5.4	Konkurence.....	39
2.5.5	SWOT analýza.....	39
2.5.6	Marketingový mix	42
2.5.7	SLEPT analýza	45
2.5.8	Porterův model konkurenčních sil.....	47
2.6	Marketingový plán.....	47

2.7	Operační plán	48
2.8	Ekonomický výhled a finanční analýza	48
2.8.1	Aktiva	48
2.8.2	Pasiva.....	49
2.8.3	Ukazatel likvidity	50
2.8.4	Ukazatel zadluženosti	51
2.8.5	Ukazatel rentability.....	52
2.8.6	Ukazatel aktivity.....	53
2.8.7	Indexy	54
2.8.8	Provozní ukazatelé.....	54
2.8.9	Rozdílové a tokové veličiny	55
2.8.10	Zhodnocení finanční analýzy.....	55
2.9	Hodnocení rizik.....	56
2.9.1	Tržní selhání	56
2.9.2	Selhání konkurence.....	56
3	Vlastní návrh řešení a jejich přínos.....	57
3.1	Zhodnocení a nalezení východiska problému.....	57
3.2	Návrh řešení situace podniku.....	58
3.2.1	Situace na trhu	59
3.2.2	Podnikatelský záměr.....	60
3.2.2.1	Operativní podnikatelský záměr	60
3.2.2.2	Dlouhodobý podnikatelský záměr	61
	Závěr	67
	Seznam použité literatury	69
	Seznam tabulek, obrázků a grafů	74
	Seznam zkratk	75
	Seznam příloh	76
	Přílohy.....	77

ÚVOD

Podnikatelský záměr slouží jako hlavní podklad pro začínající podnikatele při rozhodování, zda započít v podnikání a objevit se na trhu jako nová společnost. Avšak nezaměřuje se pouze na potenciální nové subjekty, ale také napomáhá již zavedeným podnikům zvýšit svou atraktivitu na trhu při jejich dalších vizích, cílech a plánu do budoucna. Touto úlohou se zabývá má bakalářská práce.

V době vysoké konkurence není vůbec jednoduché pro začínající společnosti na trh proniknout. Zůstat však v povědomí zákazníků je úkol také nelehký, proto je nutné zůstat bdělý a být připraven reagovat na jakoukoliv situaci na trhu. Sestavení kvalitního podnikatelského záměru je pro každou společnost klíčovou záležitostí.

Podnikatel bez ohledu na postavení na trhu zkoumá řadu faktorů, které se na jeho podnikání podílí. Od podrobného hodnocení sama sebe v podobě interních analýz se plynule přechází k hodnocení vnějšího prostředí.

Je důležité si uvědomit, že naše plány mohou být často zcela mimo realitu. Úlohou podnikatelského plánu je utřídění myšlenek a zkoumání či realizace daného projektu z několika různých pohledů. Díky doporučené struktuře a využití různých metod a postupů společnost získá potřebné kvalitativní i kvantitativní informace. Ty přehledně ukazují jak na výhody s podnikatelským záměrem spojené, tak mohou i odhalit závažné nedostatky, kterým lze díky sestavení plánu předejít nebo je zcela či jen částečně eliminovat.

Pohlízet na realizaci podnikatelského záměru v superlativech a tzv. růžových brýlích je holý nesmysl. Je zapotřebí nadefinovat plán tak, aby odpovídal realitě a současnému trendu na trhu. Je důležité vycházet z aktuálních údajů nejlépe na reálné bázi. Tyto informace lze získat od podobných již fungujících společností, konkurence, dále je možné data vysledovat, využitím statistických a matematických modelů je vypočítat, provést průzkumy apod.

Podnikatelský záměr slouží nejen samotné společnosti při rozhodování o chodu společnosti a o realizaci projektu, ale i pro získání investora, neboť každý nový nápad, cíl, vize či přání potřebuje finance. Vše ostatní závisí na kvalitním managementu, personálu a odbornících, kteří se postarají o dobré vedení a chod společnosti.

CÍL PRÁCE, METODY A POSTUP ZPRACOVÁNÍ

V rámci své bakalářské práce bych rád představil společnost ABC s.r.o. působící řadu let ve farmaceutickém průmyslu v oblasti zdravotnických pomůcek a techniky pro pacienty s diabetem. Společnost se zabývá převážně distribucí glukometrů od společnosti Johnson & Johnson, se kterou měla uzavřenou smlouvu o výhradní distribuci po celé ČR.

Cílem mé bakalářské práce je sestavit reálný podnikatelský záměr v podobě rozvoje již fungující společnosti ABC s.r.o.. Bude navazovat na základní smysl působení společnosti ABC s.r.o. na trhu. Tento návrh řešení vychází ze současné situace společnosti. Ze strany Johnson & Johnson došlo k nečekané změně strategie. Po deseti letech naší výhradní spolupráce se rozhodla rozšířit své distribuční kanály z jednoho na dva distributory. Této konkurenční společnosti poskytla stejné podmínky a v podstatě ji na náš úkor zvýhodnila. Naše společnost na tuto změnu musela rychle zareagovat.

Podnikatelský záměr se bude týkat rozšíření našeho portfolia o produkty, které jsou již na trhu zavedeny. Výsledkem by mělo být udržení stability na stávající úrovni, zvýšení zisku a tržního podílu při minimalizaci rizik. Dále se zaměříme na vývoj vlastních produktů a značky, která skýtá v budoucnu možnost nezávislosti.

Potřebné informace pro sestavení kvalitního podnikatelského záměru získám provedením vnitřních a vnějších analýz podniku. Informace budu čerpat z řady interních tabulek a grafů sestavených společností za poslední tři roky. Zaměřím se na analyzování střednědobé a dlouhodobé předpovědi a ekonomického výhledu, kterému celý podnikatelský záměr přizpůsobím tak, aby byl schopen reagovat na rychle se měnící situaci na trhu. Všechny zjištěné informace se pokusím začlenit i do finančního plánování. Celý podnikatelský záměr by měl být veden v duchu podnikání, strategií a dlouhodobých cílů a postojů již zaběhlé společnosti.

Výstupem bakalářské práce by měl být seriózní podnikatelský plán, který zhodnotí současný stav společnosti, dosažené výsledky, ale který hlavně vyhodnotí nejdůležitější faktory ovlivňující podnikání a určí směr pro další rozvoj společnosti ABC s.r.o..

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

1.1 Plánování

Plánování společnost využívá ve všech stádiích svého působení na trhu. Jedná se o nepřetržitý proces, kdy jednotlivé plány je potřeba modifikovat a přizpůsobit aktuální situaci na trhu. Uplatňuje se jak při fázi vzniku a rozvoje podniku, tak v průběhu jeho existence, a dokonce i při úpadku či zániku společnosti.

Proces plánování je složen z plánů, pokračování, akcí a výsledků. Tyto části ovlivňují základní faktory plánů, a to jednoduchost (srozumitelnost), přesnost (stručnost), reálnost (logičnost) a kompletnost (pravdivost).

Postup plánování má následující kroky: identifikace příležitostí, stanovení cílů, specifikace prostředí pro plánování, stanovení alternativ pro dosažení cílů, porovnání alternativ, sestavení podpůrných plánů a kvantifikace plánů (rozpočty).

1.1.1 Typy plánů

Z hlediska otázky kdy začít plánovat rozdělujeme plány do čtyř období, a to zahájení podnikání, růst podniku, začínající krize a jiné příklady.

Plány při zahájení podnikání (plány start-up) se liší dle druhu podnikání. U živností jsou plány jednodušší a méně propracované. Zpravidla se tvoří na žádost banky při žádosti o úvěr. U větších společností se předpokládá propracovanější a rozsáhlejší plán, který bývá často sestaven profesionálem.

Plány ve fázi růstu podniku se uskutečňují pouze za předpokladu, že jsou splněny následující podmínky, a to existence motivace podnikatele, příhodné podmínky pro růst na trhu a dispozice k růstu uvnitř podniku. Společnost prochází během růstu několika fázemi (založení, přežívání, růst a zralost).

Plány při začínající krizi se nazývají plány **turnaround**, kdy se očekává obrát k lepšímu. Rozlišují se tři základní přístupy, a to ruce pryč, volný dozor a těsný dozor.

„**K plánům v jiných příkladech** patří **studie proveditelnosti** (feasibility study), která představuje detailní průzkum a analýzu navrhovaného projektu rozvoje, zda je projekt životaschopný technicky a ekonomicky.“¹

1.1.2 Druhy plánů

Z časového hlediska plány dělíme na tři skupiny, a to **dlouhodobé plány** (více jak 5 let), **střednědobé plány** (1 - 5 let) a **krátkodobé plány** (do 1 roku).

Z hlediska úrovně rozhodovacího procesu rozlišujeme **strategické, taktické a operativní plány**.

1.2 Podnikatelské plány

„Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější a vnitřní faktory související se založením i chodem podniku.“²

Měl by být inovativní, srozumitelný, stručný, logický, přehledný, pravdivý, reálný a měl by zahrnovat i možná rizika. Odpovídá na otázky kladené způsobem kdo, co, kdy, kde, jak a proč.

1.2.1 Využití

Představuje vodítko, které napomáhá společnosti porovnat podnikatelský plán s realitou, a tím pádem v čas zareagovat na nežádoucí jevy.

Je vhodné uvědomit si, pro koho je primárně i sekundárně určen. Využívají ho interní (majitelé, manažeři) i externí uživatelé (banky, investoři, business angels, společníci).

¹ KORÁB, V.; PETERKA, J.; REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. dotisk 1. vydání. Brno : Computer Press, a.s., 2008. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0, str. 34

² KORÁB, V.; PETERKA, J.; REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. dotisk 1. vydání. Brno : Computer Press, a.s., 2008. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0, str. 11

Plány pro majitele prezentují informace pro zahájení podnikání, růst podniku, určení strategie podniku, plánování a řízení změn nebo sestavení kalkulací.

Plány pro manažery přináší důležité informace o proveditelnosti plánů, vytvoření týmů a možností získávání potřebných zdrojů pro realizaci plánů.

Plány pro investory představují ohodnocení rizika investic a ocenění kvality managementu. Je nutné rozlišit investory, a to banku a klasického investora. V těchto plánech je důležité představit situace, které zhodnocují majetek a kapitál, aby upoutal investorovu pozornost.

1.2.2 Struktura

„Před sestavením podnikatelského plánu je důležité ujednotit si prvotní úvahy. Využívá se selský rozum už proto, že konkrétní čísla budou odvozována především z intuice a odhadů, v lepším případě podložených nějakou zkušeností z jiných podobných podniků. Často však čísla budou stanovena jenom na základě jednoduchého úsudku.“³ Rozlišujeme, zda se jedná o založení živnosti nebo pouze o plány pro existující podnik.

Podnikatelský plán nemá jasně upravenou strukturu. Avšak prakticky každý plán obsahuje stejné informace. Je vhodné použít konzervativní způsob, přehrše kreativity může být spíše na obtíž. Některé instituce vyžadují přesně jimi zadanou formu.

1.2.2.1 Titulní strana

Na první straně podnikatelského záměru se představí informace o základních údajích celého podnikatelského záměru, jako např. název podnikatelského plánu, název společnosti, IČO, jména a příjmení osob spojených s plánem a kontakty na ně, popis společnosti, povaha podnikání a datum.

³ KORÁB, V.; PETERKA, J. ; REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. dotisk 1. vydání. Brno : Computer Press, a.s., 2008. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0. str. 44

1.2.2.2 Exekutivní souhrn

Zpravidla až po sestavení celého podnikatelského záměru se zpracovává tzv. exekutivní souhrn, který se zařazuje hned na začátek projektu. Jedná se o vyjádření klíčových myšlenek o produktu a službách.

Jeho úkolem je shrnout celý podnikatelský plán do několika málo stránek (zakladatel/manažer, produkty a služby, podnikové dlouhodobé cíle, trh, silné stránky, strategie, faktory úspěchu, finanční data včetně zdrojů, apod.).

Cílem je upoutat pozornost a nadchnout k důslednějšímu pročtení. Ideální je takto přesvědčit investory, kteří mohou již dle úvodu usoudit, zda mají o projekt zájem či nikoliv.

1.2.2.3 Údaje o vlastnících firmy, personální zdroje

V podnikatelském plánu nesmí být opomenuta vlastnická struktura podniku. U obchodní společnosti je důležité přesně popsat management a z toho vyplývající obchodní podíly společníků.

Dále je vhodné uvést vedoucí pracovníky, jejich teoretické a praktické zkušenosti a dovednosti, a shrnout hierarchii podniku (vztahy nadřízenosti a podřízenost). Všechny tyto informace bývají přehledně zpracovány v organizační struktuře společnosti.

1.2.2.4 Popis podniku

Kapitola popis podniku rozvádí počáteční informace o společnosti z titulní strany.

Zásadními prvky jsou údaje o velikosti podniku a jeho záběru, strategie a určené cíle a cesty k jejich dosažení. Dále sem spadá i prezentace výrobků a služeb, jak jsou schopni ustát v konkurenci a zda je do nich užitečné dále investovat.

K typickým zajímavým informacím patří historie týkající se založení, vyjmenování úspěchů a ocenění, konstrukce žebříku hodnot apod. Součástí je zpravidla i způsob vedení účetnictví a údaje o zákonných a jiných pojištěních.

„S touto kapitolou úzce souvisí organizace podnikání, organizační struktura, manažerský tým, zaměstnanecká politika a podniková infrastruktura. Ideální je uvést

popis výrobků (služeb), umístění (lokalita) a velikost podniku, přehled personálu podniku (organizační schéma), veškeré kancelářské zařízení a jiné technické vybavení, průprava podnikatele - znalostní vybavení a předchozí praxe či reference.“⁴

1.2.2.5 Popis podnikatelské příležitosti

Podrobně popsat přidanou hodnotu pro zákazníka a investora, kterou přinese podnikatelský záměr, má za úkol kapitola popis podnikatelské příležitosti. Dále se v ní uvádí konkurenční výhoda, kterou se společnost vymyká oproti běžným na trhu.

1.2.2.6 Výrobní plán (obchodní plán)

Zpracovává-li podnikatelský plán výrobní společnost, je nutné představit a zachytit celý výrobní proces v kapitole výrobní plán. Obsahuje informace o uzavřených smlouvách, dodavatelích a subdodavatelích, strojích a zařízení potřebných k výrobě, používané materiály, ale také informuje pro jakou skupinu je produkt primárně určen a jaké doprovodné služby k němu budou poskytovány.

Pokud se jedná o společnost, která podniká v oblasti poskytování služeb, sestaví se tzv. obchodní plán, který bude zahrnovat popis celého procesu spojeného s předmětem podnikání, tedy poskytování služeb.

1.2.2.7 Zajištění potřebných vstupů a dodavatelů

Mezi důležité faktory ovlivňující vstupy patří kvalita, vzdálenost a dostupnost zdrojů, možnost substituce, cena a míra rizika.

1.2.2.8 Analýza trhu

Do kapitoly analýza trhu lze zahrnout zmapování konkurenčního prostředí, zhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, zmínění všech faktorů ovlivňující podnikání, analýza makroprostředí, vymezit náš potenciální a dostupný trh a také ho charakterizovat. Podnikatel tedy zkoumá trh, segmentuje ho a odhaduje tržby.

⁴ KORÁB, V.; PETERKA, J. ; REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. dotisk 1. vydání. Brno : Computer Press, a.s., 2008. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0. str. 37

Současně se základními analýzami je vhodné uvést i stručný výtah nejdůležitějších tabulek týkajících se financování projektu.

Pro analýzu trhu je zapotřebí pracovat s co nejvíce aktuálními informacemi a snažit se získat předpokládané odhady i do budoucnosti. Pozor na nadhodnocené výnosy plynoucí z nereálných odhadů z odbytu.

1.2.2.9 Marketingový plán

Kapitola marketingový plán vymezuje představu o formě distribuce, oceňování a propagace výrobků (služeb). Podrobně se popisuje propagace odbytu (reklama, publicita, podpora prodeje apod.) a cenová politika (způsob stanovení ceny v závislosti na konkurenci, politika cenové úrovně, cenová strategie, politika slev a obchodních marží, platební podmínky).

Investory je často považován za nejdůležitější část celého podnikatelského plánu a tím i klíčem k úspěchu. Je zapotřebí kvantifikovat marketingové cíle a jasně je definovat. V této kapitole se oproti jiným hodnotí kladně kreativita a originalita. Tvůrčí lidé zde mohou naplno rozvinout svůj potenciál.

1.2.2.10 Operační plán

Při sestavování podnikatelského záměru je nutné zsumírovat časový harmonogram veškerých činností, a to od projektové dokumentace, přes všechny důležité kroky a aktivity až k realizaci. U každého kroku je zapotřebí stanovit přesný termín, tzv. milníky (důležité časové okamžiky), které je nutno při realizaci projektu překonávat. Doporučuje se stanovit si kritickou cestu realizace podnikatelského záměru.

1.2.2.11 Ekonomický výhled a finanční plán

Součástí podnikatelského záměru je ekonomický výhled, který ukazuje, jak je celý projekt ekonomicky reálný. Poskytuje přehled o nutných nákladech spojených s činností a uvádí strukturu zdrojů, se kterými dále počítá finanční analýza.

Finanční plán má několik částí, a to zakladatelský rozpočet, provozní rozpočet, investiční rozpočet, celková náročnost na zdroje, základní účetní výkazy (rozvaha, výkaz zisku a ztráty, cash-flow, analýza bodu zvratu) a soupis struktury kapitálu.

Představuje tedy základní přehled příjmů a výdajů (vč. očekávaných tržeb a kalkulovaných nákladů).

Jednotlivé části finančního plánu se sestavují ve třech variantách (reálná, optimistická a pesimistická) vždy v časovém horizontu nejméně na tři roky dopředu.

1.2.2.12 Hodnocení rizik

Plán samozřejmě musí počítat i s možnými riziky, které mohou nastat v průběhu realizace. K běžným rizikovým oblastem patří např. trhy, management, investice, obchody, produkty, kvalita, sklady, makroekonomické ukazatele, reakce konkurence apod.

Jako hlavní klíčové kroky řízení rizika lze označit identifikaci rizikových faktorů, kvantifikaci rizik, plánování krizových scénářů, monitoring a řízení.

Pokud je přístup počítání s rizikem zahrnut v plánu, je to pro investora forma určité záruky, která značí to, že je společnost schopna rychle a cíleně reagovat na vzniklou nežádoucí situaci. Pro kvantifikaci rizika se využívá statistických a matematických modelů. Ideální je se dopředu připravit a zpracovat postupy a strategie, které se při nastalém riziku použijí. Pouze trvalá průběžná kontrola rizikových faktorů pomůže včas zareagovat.

K možným rizikovým faktorům patří trhy, produkt, obchod, management, vlastní vývoj, kvalita, zdroje, produktivita, klíčovost, sklady, investice, informační technologie, cash-flow anebo makroekonomická rizika.

Do majetkových rizik lze zahrnout krádeže, obchodní podvody, přírodní katastrofy nebo požár. Za zákaznická rizika lze považovat dlouhodobé závazky, odpovědnost za škodu, nedobytné pohledávky. Mezi personální rizika patří nepoctivost zaměstnanců nebo ztráta klíčových pracovníků. Všechny tyto rizika mohou dovést společnost až k bankrotu.

1.2.2.13 Přílohy

Podpůrnou dokumentací k celkovému podnikatelskému plánu jsou přílohy. Jedná se o dokumenty, které nelze zahrnout do textu, ale kterého ho rozvíjí a dostatečně rozšiřují. Text by se na ně měl odkazovat.

Jako příklad lze uvést výpis z obchodního rejstříku, výkaz zisku a ztráty, rozvahy, cash-flow, výroční zprávy, výsledky průzkumu a analýz, popis propagačních akcí, technologická schémata apod.

1.2.3 Financování podnikatelských záměrů

Při sestavování podnikatelského záměru je potřeba myslet i na zajištění finančních zdrojů. Dlouhodobý majetek je nutno financovat dlouhodobými zdroji a naopak majetek, který bývá okamžitě spotřebován, je zapotřebí financovat zdroji s krátkodobou splatností.

Pro realizaci podnikatelského plánu se nejvíce využívá dlouhodobých zdrojů, a to buď vlastních nebo cizích (bankovních úvěrů, leasingů, venture capitalu, obchodních andělů, prvotních emisí cenných papírů, dotací apod.).

1.2.3.1 Podpůrné programy

Podporu podnikání může poskytnout stát. Tato forma má dlouhou tradici a různé formy. K hlavním cílům patří zajištění dlouhodobého ekonomického růstu, podpora regionů, posílení konkurenceschopnosti v zahraničí, podpora rozvoje malých a středních podniků, rozvoj vzdělání a zaměstnanosti apod.

Forma podpory může být od bezplatného poradenství, školení až po finanční podporu. V České republice dochází ke kombinaci prostředků státního rozpočtu, zdrojů Evropské unie a soukromých zdrojů.

Podpora podnikatelů je poskytována vládními (např. Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Czech Trade, informační portály - www.business.info.cz, Asociace malých a středních podnikatelů a živnostníků ČR) i jinými komerčními organizacemi.

1.3 Analýzy

Analyzování je základem každého podnikatelského záměru. Jedná se o cyklický proces s postupným a opakovaným zpřesňováním výsledků (odhadů).

Využívá se jak manažerských nástrojů jako je SWOT, SLEPT, Porterův model konkurenčních sil apod., tak i klasických příkladů či schémat. Využití praktických příkladů a schémat pomáhá předejít opomenutí některých významných faktorů, které by později celý plán narušily či dokonce znehodnotily. Je důležité nenechat se pohltit pouze rutinními postupy, ale zapojit i uvažování a podnikatelskou kreativitu.

1.3.1 SWOT analýza

Nejčastější a nejobecnější nástroj využívaný při sestavování podnikatelského záměru je SWOT analýza. Představuje zhodnocení interních faktorů, tzv. silné a slabé stránky podniku, a externích faktorů, které sami neovlivníme a které ukazují výhled do budoucnosti z pohledu příležitostí a potencionálních hrozeb.

Přesná struktura sestavení SWOT analýzy není přesně specifikována. Může se vyjádřit tabulkou o čtyřech kvadrantech nebo prostým výčtem.

K oblastem hledání silných a slabých stránek v podniku patří např. procesy, management, obchod a marketing, personál, zkušenosti, výroba, finance, inflační technologie apod.

Mezi **silné stránky** lze zařadit vysokou produktivitu práce, vizi, loajalitu a nadšenost zaměstnanců, znalost trhu a trendů, značka, patenty, výrobní vybavení, řízení informací apod. Do **slabých stránek** je možné zahrnout např. dobu uvedení produktu (služby) na trh, neznalost trhu, chybějící strategické řízení podniku, nekompetentní právníky bez zkušeností, špatnou nájemní smlouvu, zastaralé výrobní linky, předlužení apod.

Příležitosti a hrozby lze nalézt v oblasti trhu, typu podnikání, technologickém rozvoji, ekonomických trendů, legislativy a politiky, norem a standardů apod.

K **příležitostem** lze zařadit růst trhu, neexistenci dominantních společností, dostatek volných zdrojů, růst HDP a životní úrovně, snížení daní, rozšíření trhu, dotace apod. Jako **hrozby** lze označit zanikající trh, silnou konkurenci, nároky na znalosti, složitosti zákonů, vysoké náklady, možnost vstupu substitutů apod.

1.3.2 Vnitřní analýza

1.3.2.1 Marketingový mix

„Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů - výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.“⁵

4P představují počáteční písmena z angličtiny pro produkt, cenu, propagaci a distribuci.

Produktem se rozumí hmotný statek, služba, myšlenka, které se stávají předmětem směny a slouží k uspokojování potřeb.

Výrobky dělíme na spotřební zboží (běžné, zvláštní, speciální a nevyhledávané) a na kapitálové statky (materiál, součástky, investiční materiál a pomocný materiál).

K základním fázím životního cyklu výrobku z hlediska objemu produkce a času patří fáze zavádění výrobků (nízká poptávka, nízké zisky, pomalý nárůst prodeje, velká reklama), růstu (zvyšování poptávky, zvýšení zisků, snížení cen, objevování konkurence), zralosti (poptávka zůstává konstantní, tržby a zisky stagnují, dochází k nadbytku zboží, je zapotřebí modifikovat, popř. hledat nový trh) a útlumu (dochází k prudkému snížení poptávky, nízké tržby a zisky).

Cena vyjadřuje výši peněžní úhrady zaplacenou na trhu za prodaný výrobek nebo službu. Jedná se o nejpružnější část marketingového mixu.

Cílem při stanovení ceny je zisk a jeho maximalizace, získání tržního podílu, růst objemu prodeje, návratnost investic a kvalita výrobků. Vedlejším cílem může být zabránění vstupu konkurence na trh, podpora jiných výrobků, anebo udržení tzv. statusu quo (současného stavu).

Propagace je forma komunikace mezi prodávajícím a kupujícím s cílem podpořit prodej. Může se jednat o komunikaci osobní, neosobní anebo jejich kombinaci.

⁵ KOTLER, P. ; ARMSTRONG, G. *Marketing* . 2004. [s.l.] : Grada Publishing 2004, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3, str. 105.

Model využívaný v propagaci se nazývá AIDA(S). Počáteční písmena anglických slov znamenají upoutání pozornosti, vyvolání zájmu o produkt, vytvoření touhy vlastnit produkt a výzvu k akci. Někdy se přidává další písmeno S - spokojenost.

Do marketingové komunikace patří reklama, přímý marketing, osobní prodej, publicita a public relations, podpora prodeje.

Přímý marketing vytváří přímý kontakt se zákazníky. Využívá se telefonních hovorů, pošty, oslovování přes e-mail nebo dokonce i osobního setkání.

Osobní prodej je jeden z nejdůležitějších nástrojů marketingu. Představuje přímou komunikaci obchodního zástupce se zákazníkem. Na obchodního zástupce jsou kladeny vysoké požadavky (verbální a neverbální komunikace, vzhled, úprava a styl jednání).

Podpora prodeje má za úkol prostřednictvím motivačních nástrojů stimulovat větší nákupy. Jako příklady lze uvést veletrhy, vzorky, ochutnávky dárky, akce 2 + 1 apod.

„**Distribuce** zachycuje pohyb zboží od výrobce ke spotřebiteli. Jedná se tedy o proces pohybu výrobku z výrobního závodu až ke konečnému spotřebiteli. Je-li zapotřebí, je prvním krokem v tomto procesu doprava výrobku ze závodu do distribučního centra výrobce, které může být umístěno na jiném místě nebo dokonce v jiné zemi. Tento první krok je obvykle zajišťován výrobcem nebo specializovanou logistickou firmou.“⁶

Do distribučního procesu lze zahrnout dodavatelské vstupy, přidanou hodnotu a zákazníka. Jednotlivým distribučním článkem je pak samotný výrobce, velkoobchod, maloobchod a dodavatel logistických služeb. Komplexní proces má za úkol zajistit správný výrobek ve správný čas na správné místo.

Distribuce také využívá alternativní struktury distribučních cest, které představují všechny možné způsoby, jak se zboží dostane ke konečnému spotřebiteli. Spotřební zboží jde rovnou ke spotřebiteli nebo se ke spotřebiteli dostává přes velkoobchodníka a maloobchodníka anebo do hry vstupuje obchodní agent, který spojuje výrobce a velkoobchod. Výrobní produkty lze ke spotřebiteli dostat rovnou

⁶ ZÁBOJ, M. *Pedagogická fakulta Masarykovy univerzity* [online]. 2009 [cit. 2011-04-15]. Obchodní operace. Dostupné z WWW: <<http://is.muni.cz/do/1499/el/estud/pef/ps09/obchod/web/pages/zakladni-charakteristika-distribuce.html>>.

nebo přes průmyslového distributora nebo obchodní pobočku firmy či obchodního zástupce.

„Každá výrobní firma by si měla uvědomit, za jakých podmínek je výhodné prodávat produkty vlastními silami, a kdy je naopak přiměřené využít služby obchodních organizací.“⁷ K možným variantám dle zainteresovanosti osob patří fixní nebo variabilní odměna vlastním zaměstnancům, fixní nebo variabilní provize cizím obchodním organizacím.

V distribučních cestách se v průběhu let vytvořila řada toků, např. tok produktů (fyzický pohyb výrobků přes mezičlánky až ke spotřebiteli), obchodních jednání (činnosti nákupu a prodeje), vlastnictví k produktu (pohyb vlastnických práv), informační tok (bez informací nelze nic realizovat) a propagační tok (efektivní komunikace).

1.3.2.2 Finanční analýza

Pokud teprve dochází k zakládání podniku, neexistuje žádná finanční historie, které by šlo při finanční analýze využít. Vychází se pouze z hrubé představy, kdy se podnikatelský plán promítá do peněžních toků. Představuje hodnocení výsledků hospodaření.

Zdroje informací pro finanční analýzu získáváme z vnitropodnikových účetních výkazů, v burzovním zpravodajství nebo v hospodářských informačních médiích. K ostatním zdrojům patří výrobní, poptávkové, ekonomické statistiky, zprávy manažerů, komentáře v tisku, prognózy, odhady analytiků apod.

K základním metodám patří analýza stavových ukazatelů (trendy, procentní rozbor), analýza rozdílových a tokových ukazatelů a analýza poměrových ukazatelů. Dále se využívají matematicko-statistické metody i metody nestatistické.

Při sestavování finanční analýzy je vhodné dodržet doporučený postup, který se skládá z analyzování účetních výkazů, zhodnocení všech složek finanční rovnováhy (zadluženost, likvidita, rentabilita), analýzy vztahů uvnitř skupin ukazatelů a mezi

⁷ ZÁBOJ, M. *Pedagogická fakulta Masarykovy univerzity* [online]. 2009 [cit. 2011-04-15]. Obchodní operace. Dostupné z WWW: < <http://is.muni.cz/do/1499/el/estud/pdf/ps09/obchod/web/pages/vyber-zpusobu-distribuce.html> >.

skupinami a v neposlední řadě interpretace výsledků se zhodnocením a stanovením diagnózy.

Celková zadluženost se vypočte poměrem cizích zdrojů k celkovým aktivům. ***Míra zadluženosti*** je dána poměrem cizích zdrojů a vlastního kapitálu.

Likvidita znamená schopnost podniku hradit závazky. Rozlišují se tři stupně. Nedostatek hotovosti se řeší buď zvýšením příjmů v daném období, nebo snížením výdajů (redukce všech investic, snížení nákladů, leasing). Přebytek likvidity představuje peníze, které přebývají a nejsou využity. Nadbytek peněz lze užít pro různé investice, podporu prodejů, splácení úvěru apod.

Rentabilita vyjadřuje výnosnost základního kapitálu, která je vyjádřena mírou zisku. Rozlišujeme rentabilitu tržeb, aktiv a vlastního kapitálu.

Řízení aktiv představuje schopnost podniku využívat vložené prostředky. Hodnotí se obrat aktiv, doba obratu zásob, pohledávek a závazků.

Ukazatele kapitálového trhu hodnotí např. zisk na akcii nebo dividendový výnos.

K dalším významným ukazatelům patří podíl přidané hodnoty a tržeb, provozního cash-flow a tržeb, přidané hodnoty ku počtu zaměstnanců, tržby ku počtu zaměstnanců, výnosy ku přidané hodnotě, nákladové úroky vůči tržbám, náklady ku výnosům apod.

1.3.3 Vnější analýza

1.3.3.1 SLEPT analýza

Nástroj identifikující a zkoumající vnější faktory se nazývá SLEPT (někdy jen PEST nebo dokonce i SLEPTE) analýza. Zkratky pochází z angličtiny, ale shodují se

i s českým překladem. Představují **sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické**, případně **ekologické** faktory.

Jedná se o posouzení demografických ukazatelů, vlivu odborů, krajových zvyklostí, zákonů, práce státních orgánů, makroekonomických ukazatelů, tržních trendů, státních podpor, technologických trendů, dostupnosti, postavení k likvidaci odpadů.

1.3.3.2 Porterův model konkurenčních sil

„Porterův model určuje konkurenční tlak, rivalitu na trhu. Rivalita trhu závisí na působení a interakci základních sil (konkurence, dodavatelé, zákazníci a substituty) a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví.“⁸

Nástrojem představující zkoumání stávajících nebo potenciálních konkurentů je tzv. Porterův model konkurenčních sil, do kterého lze zahrnout riziko vstupů možných konkurentů na trh (do odvětví), rivalita mezi stávajícími konkurenty, smluvní síla odběratelů a dodavatelů, hrozba substitucí.

Posoudit, jaká je šance **vstupu nového konkurenta** do našeho odvětví, není zcela jednoduché. Jedná se pouze o odhady.

Při vstupu na trh je dobré **zanalyzovat své existující konkurenty**, zjistit, co od nich lze očekávat a jak se chovají.

Dopředná integrace odběratelského řetězce znamená, že dodavatel rozšíří své podnikání a posune se do sféry svého odběratele a tím pádem mu začne konkurovat.

Zpětná integrace dodavatelského řetězce představuje rizika spojená s přeměnou odběratele. Odběratel si již vystačí sám a nepotřebuje nás jako dodavatele.

Riziko konkurence substitutů vyplývá z možnosti náhrady našich produktů (služeb) podobnými.

⁸ STŘELEČ, J. www.vlastnicesta.cz [online]. 2008 [cit. 2011-04-14]. www.vlastnicesta.cz. Dostupné z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/porteruv-model-konkurencnich-sil/>>.

1.4 Finanční plány

Promítnutí podnikatelského záměru do peněžních toků představuje finanční plán, který je poslední tečkou v plánování.

Základním předpokladem je schopnost navrhovat možné varianty vývoje společnosti a podnikání. Ideálním pomocníkem je soubor v Excelu, který automaticky přepočítá každou změnu. Je vhodné zkombinovat vlastní iniciativu s využitím speciálních softwarů a znalostí externího poradce.

Finance představují majetek společnosti, který slouží podnikateli k podnikání. Jedná se o souhrn věcí, peněžních prostředků i práv.

Materiálové a finanční toky jsou zachyceny v účetnictví. Díky výkazům je možné zhodnotit finanční cíle, které jsou důležitým zdrojem informací pro vlastníky, investory a řídicí pracovníky (manažery).

1.4.1 Krátkodobý finanční plán

Sestavený finanční plán na dobu kratší jak jeden rok se nazývá krátkodobý finanční plán. Kratším časovým úsekem se rozumí plán na čtvrtletí, měsíce, dekády apod. Je mnohem podrobnější než plán dlouhodobý a je doplněn různými rozpočty.

K dílčím částem krátkodobého finančního plánu patří plán výnosů, nákladů a tvorby zisku, plánová rozvaha, plán peněžních toků, plán rozdělení zisku, plán externího financování.

1.4.2 Dlouhodobý finanční plán

Finanční plán, který je sestaven na dobu delší jak jeden rok, se nazývá dlouhodobý finanční plán. Sdružuje všechny souhrnné cílové ukazatele. Odpovídá na otázky strategického typu (do jaké výše lze počítat s vlastními zdroji, jak budou odměňováni manažeri podniku, které investice budou realizovány apod.).

Finální podobě musí předcházet strategická finanční analýza podniku a jeho okolí. Účelem je prověřit dosažitelnost plánu a definovaných cílů.

K základním bodům strategického finančního plánu patří určení finančních cílů pro zvolený časový horizont, stanovení finančních politik, prognóza vývoje prodeje, plán investiční činnosti (kapitálové plánování) a plán dlouhodobého financování.

1.4.3 Rozvaha

Základním účetním výkazem potřebným pro finanční plán je rozvaha. Zachycuje stav aktiv (dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek) a pasiv (zdroje financování) k určitému datu. Jedná se o statický pohled na majetek, tedy přehled majetku v určitý okamžik. Platí zde bilanční rovnost, tzn. stavy aktiv a pasiv se musí rovnat.

Rozvaha zachycuje skutečný stav majetku ve třech oblastech, a to zobrazení majetkové situace podniku (druh majetku, ocenění, opotřebení, obrat...), zdrojů financování (zdroje, ze kterých byl majetek pořízen - vlastní, cizí - a jejich struktura), finanční situace podniku (informace o zisku a jeho rozdělení).

1.4.4 Výkaz zisku a ztráty

Pro zachycení nákladů a výnosů (nikoliv příjmů a výdajů) slouží výkaz zisku a ztráty. Jedná se o písemný přehled nákladů, výnosů a výsledku hospodaření v daném účetním období. Rozdílem výnosů a nákladů se vypočítá výsledek hospodaření - zisk nebo ztráta.

Náklady a výnosy ve výkazu zisku a ztráty jsou rozděleny do tří stupňů, a to na provozní, finanční a mimořádné. V rámci propočtů dochází i ke stupňovitému výpočtu výsledku hospodaření.

Sledování nákladů a výnosů pouze v účetních výkazech je nedostačující, proto se vede manažerské účetnictví, jehož základním nástrojem je kalkulace.

1.4.5 Cash-flow

Na úvod je nutno uvést, že ne všechny příjmy jsou spojeny s výnosy, ne všechny náklady jsou spojeny s výdaji a opačně. Příkladem může být pořízení dlouhodobého majetku, nákup zásob, splátky úvěru atd. Tedy ani výsledek hospodaření nelze srovnávat se skutečnou hotovostí, neboť může nastat situace, že podnik vykazuje zisk,

ale současně je v platební neschopnosti. Je tedy důležité nesledovat jen výsledek hospodaření, ale i pohyb peněz, a to příjmy a výdaje.

Přehled peněžních toků ve společnosti bývá označen jako cash-flow. Pro podnikatele, kteří podléhají auditu, je tento výkaz povinný. Má pouze omezené využití, a to např. pro hodnocení obchodní politiky vůči odběratelům vyhodnocení vztahů s dodavateli, řízení zásob. Větším přínosem je pro podnik sestavování plánu očekávaných příjmů a výdajů.

Cash-flow sledujeme na třech úrovních, a to v oblasti **provozní** (pohyb peněz spojený s každodenním provozem, tedy hlavní činností), **investiční** (zachycení změn v dlouhodobém majetku) a **finanční** (získávání finančních zdrojů a jejich splácení, včetně sledování výplat podílů na výsledku hospodaření).

1.4.6 Úloha finanční analýzy

Sestavit finanční plán bez předchozí analýzy současné situace v podniku a okolí a analýzy vnitřních podmínek je nemožné. Plán by byl pouhým vyjádřením přání majitelů, avšak splnění zadaných cílů by bylo velmi nereálné.

Externí finanční analýza se sestavuje v případě, že finanční plán slouží pro externí uživatele (banky, obchodní partnery, konkurenci, zaměstnance, investory).

Interní finanční analýza vychází z informačního systému podniku (účetnictví, kalkulace, normy, směrnice). Slouží převážně pro manažery, kteří na základě dat musí být schopni přijímat rozhodnutí týkající se podnikání.

Využívanou metodou pro sestavení finanční analýzy je grafická analýza, která znázorňuje vývoj jednotlivých položek. Dále je vhodné graf doplnit výpočty indexů meziročních změn. Nepoužívanější výpočtovou metodou je analýza na základě poměrových ukazatelů. Vypočtené poměry mohou být vyjádřeny v procentech, počtech dnů, obrátek atd. Poměry se porovnávají v čase a v prostoru.

1.4.6.1 Ukazatel likvidity

Schopnost podniku hradit krátkodobé závazky představují ukazatelé likvidity. Pro úhradu závazků lze použít krátkodobý finanční majetek (peníze, které jsou aktuálně k dispozici) nebo pohledávky z obchodního styku (peníze, které budou k dispozici v blízké době). Okamžitě jsou k dispozici peníze na účtech v bankách, pokladně, naopak nejpozději se uvolní peníze vázané v zásobách.

Rozlišujeme několik variant, které se liší podle likvidnosti částí oběžných aktiv uvedených ve výpočtu ve jmenovateli.

Okamžitá likvidita (likvidita prvního stupně) se počítá jako podíl krátkodobého finančního majetku a krátkodobých závazků. Doporučený výsledek by se měl pohybovat kolem hodnoty 0,2 - 0,5. Vyšší hodnota se považuje za špatné hospodaření s kapitálem.

Pohotová likvidita (likvidita druhého stupně) je podíl oběžných aktiv snížených o zásoby a krátkodobých závazků. Ve jmenovateli zůstávají krátkodobé závazky. Ideální výsledek by měl být v rozmezí 1 až 1,5. Je-li hodnota nižší jak 1, banky tuto hodnotu neakceptují.

Běžná likvidita (likvidita třetího stupně) se vypočte jako podíl celkového oběžného majetku a krátkodobých závazků. Doporučený výsledek by se měl nacházet v intervalu od 1,5 až 3. Finančně zdravý podnik se pohybuje v hodnotách 2 - 3.

Peněžní likvidita je dána podílem cash-flow a krátkodobých závazků.

1.4.6.2 Ukazatel využití aktiv

Efektivní využívání majetku společnosti pro dosažení tržeb popisuje ukazatel využití aktiv. Měří rychlost obratu jednotlivých složek majetku nebo délku vázanosti financí v zásobách, pohledávkách či stálých aktivech.

U každého druhu majetku lze vypočítat ukazatel využití aktiv, ale už není snadné je správně interpretovat. Proto se používají výpočty jen pro vybrané skupiny, a to pro dobu obratu zásob a pohledávek, počet obrátů stálých aktiv a celkových aktiv.

Dobu obratu zásob lze vypočítat jako podíl zásob a průměrných denních tržeb. Hodnotu lze interpretovat jako počet dní, které v průměru uběhnou od přijetí zásoby na sklad až po prodej hotových výrobků. Snahou podniku by měla být co nejkratší doba obratu zásob. Peníze by ve společnosti neměly ležet, ale měly by se stále točit.

Dobu obratu pohledávek je dobré porovnávat s ukazatelem pro dobu obratu závazků. Jedná se o ukazatel důležitý pro kvalitní řízení podniku. Podává informace o tom, jestli je v obchodních vztazích v pozici dlužníka nebo věřitele. Od této pozice se odvíjí chování podniku, zda převažuje úvěrování dodavateli nebo podnik je věřitelem svých obchodních partnerů.

Počet obrátů stálých aktiv se vypočítá jako podíl tržeb a dlouhodobého majetku. Vykazuje, kolikrát se stálá aktiva obrátí za jeden rok. Nástavbový výpočet zahrnuje i počet dní, za které se stálá aktiva vrátí ve formě tržeb. Čím více obrátů, tím lépe společnost využívá svá aktiva. Může zde však dojít ke zkreslení, nízká hodnota může vyjadřovat investici do pozemků a budov, kdy je návratnost až dlouhodobá.

Počet obrátů celkových aktiv se interpretuje podobně jako u předchozího výpočtu. Doporučená hodnota výsledku se pohybuje mezi 1,6 až 3.

1.4.6.3 Ukazatel rentability

Ukazatelé výnosnosti (ziskovosti) se souhrnně nazývají ukazatelé rentability a poměříjí vytvořený zisk s výší zdrojů podniku, kterých se užilo pro dosažení zisku. V případě ztráty nemá smysl výpočet provádět. Investory tento ukazatel zajímá, neboť ho informují, jak bude jeho investice zhodnocena.

Rozlišujeme různé varianty výpočtu, podle toho, co do vzorce dosazujeme. Do čitatele lze dosadit zisk po zdanění, před zdaněním nebo provozní zisk. Ve jmenovateli se může vyskytnout vlastní kapitál, celkový kapitál, dlouhodobý kapitál nebo i tržby.

Nejužívanějším ukazatelem rentability je ***rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita celkového kapitálu a rentabilita tržeb.***

1.4.6.4 Ukazatel zadluženosti

Změření rozsahu využívání financování činnosti na dluh popisuje ukazatel zadluženosti. Dluhové financování bývá pro podnik prospěšné, neboť napomáhá k růstu a rozvoji. Díky tomu klesá podíl vlastního kapitálu na financování aktiv a roste výnosnost vlastníkům. Avšak používání dluhu může podniku i uškodit a snižovat výnosnost vlastního kapitálu. Neboť platí zásada prvně splatit úroky a zbytek vyplatit vlastníkům. Vlastníci samozřejmě chtějí, aby jim něco zbylo, tedy se snaží, aby společnost vykazovala vyšší provozní zisk, než je výše úroků. Věřitelé, kteří společnost financují, často požadují po společnosti záruky ve formě zástavy majetku.

Zadluženost podniku je vyjádřena v procentech a výpočet může udávat celkovou, dlouhodobou nebo krátkodobou zadluženost. Doplnkovým ukazatelem celkové zadluženosti je procento samofinancování. Vyjadřuje podíl vlastního kapitálu na financování majetku.

Úrokové krytí nebo krytí fixních plateb představuje kolikrát provozní zisk převyší výši placených úroků, popřípadě dalších fixních plateb. Výpočet se provede jako podíl provozního zisku a nákladových úroků. Tento ukazatel se považuje za ukazatele finanční stability. Čím je jeho hodnota vyšší, tím je podnik schopný lépe hradit úroky.

Dalším pomocníkem je ***dobu splácení dluhů***, která vychází z provozního cash-flow. Propočtení se stanoví jako podíl cizích zdrojů a provozního cash-flow. Lze ho interpretovat způsobem, za jak dlouho (počet let) je podnik schopný při současné situaci splatit všechny závazky. Tento ukazatel zajímá nejvíce banku.

2 ANALÝZA PROBLÉMU

2.1 Údaje o vlastních firmě, personální zdroje

Společnost ABC s.r.o. se řadí k malým podnikům, neboť zaměstnává stabilně 20 osob. Hierarchie jednotlivých vztahů ve společnosti je přehledně znázorněna v organizační struktuře - viz *příloha č. 1*. Každá pozice má nároky jak na znalosti, tak na zkušenosti. Tyto požadavky jsou zakotveny ve vnitřní směrnici společnosti.

Na pozici marketingový a produktový manažer se zaměstnávají pouze dvě osoby. Vyžaduje se vysokoškolské vzdělání nejméně s pětiletou praxí v oboru, zkušenost s vedením kolektivu, všeobecný přehled o daném trhu a dobré jazykové znalosti.

Pod produktovým manažerem pracuje 6 obchodních zástupců, kteří dle přidělených regionů vyhledávají nové klienty a poskytují zboží stávajícím. Fungují jako poradci, kteří reprezentují společnost.

Další zaměstnanec má na starost vedení účetnictví a ekonomické záležitosti společnosti. Na jeho pozici je potřeba člověk s vysokoškolským vzděláním ekonomického zaměření, pětiletá praxe v oboru a znalosti jazyka.

Na pozici fakturantka je zaměstnána opět jen jedna osoba. Fakturuje objednávky a účetně zpracovává příjem zboží na sklad. Na tuto pozici se požaduje středoškolské vzdělání se znalostí ekonomie.

Dva pracovníci se starají o běžnou administrativu, která spočívá v zapisování údajů o došlých poukazech. Uchazeči o tuto pozici musí mít středoškolské vzdělání a zkušenosti s prací na počítači.

Na recepci působí jeden pracovník. Náplní práce je ostatní drobná administrativní činnost a starost o návštěvy.

Manažer logistiky se zabývá chodem celého odbytového oddělení. Pracují pod ním dva skladníci, jejichž náplní práce je vedení skladu, příjem, výdej zboží a vyřizování objednávek.

Vedoucí lékárny se třemi asistenty jsou odpovědní za chod vlastní lékárny. V lékárně jsou dva magistři, jedna laborantka a jeden vedoucí prodejny zdravotnických potřeb.

2.2 Popis podniku

„ABC s.r.o je moderní, dynamická společnost, zabývající se od roku 1991 vývojem a distribucí prostředků zdravotnické techniky pro diabetiky. Za dobu své dlouholeté činnosti si společnost vybudovala vedoucí postavení v oblasti distribuce zdravotnických pomůcek pro diabetiky a zařadila se tak mezi největší firmy působící v oblasti specializované distribuce na území České republiky.

Hlavním předmětem činnosti je spolehlivá distribuce námi dodávaných zdravotnických pomůcek do lékáren, prodejen zdravotnických potřeb, nemocnic, ordinací, pacientům a marketingová podpora těchto produktů. Společnosti a produkty, které v ČR zastupujeme, se řadí mezi absolutní světovou špičku v oblastech svého působení (Johnson & Johnson – divize LifeScan, Baťa, Bio-Rad, Eli Lilly, Novo Nordisk, Sooil).

Společnost ABC s.r.o. se také zabývá vývojem zdravotních pomůcek. Mezi naše vlastní výrobky patřil např. jeden z prvních glukometrů na českém trhu nebo pero pro odběry kapilární krve z prstu. V současnosti vyrábíme velmi oblíbené diabetické ponožky Diacomfort.

Společnost ABC s.r.o. také mimo distribuční činnost a vývoj provozuje prodejnu zdravotnické techniky a lékárnu, které nabízí kompletní sortiment léků, potravinových doplňků, kosmetiky a zdravotnických pomůcek pacientům za zvýhodněných podmínek.“⁹

Cílem firmy je distribuce zdravotnických pomůcek a techniky do lékáren, zdravotnických prodejen, nemocnic, ordinací, pacientům a spolehlivá marketingová podpora těchto produktů. Jedná se o zdravotnické pomůcky využitelné jak přímo pacientem onemocněným diabetem nebo pro profesionální využití lékařem.

K našim produktům, na které je soustředěna převážná činnost společnosti ABC s.r.o. patří glukometry, inzulinové jehly, inzulinová pera, diagnostické proužky, diabetická obuv, zdravotní ponožky pro diabetiky.

Hlavním a stěžejním produktem naší společnosti jsou glukometry (80 % obrátu firmy) společnosti Johnson & Johnson, která patří mezi světovou špičku v této oblasti. Glukometry OneTouch Ultra a VITA jsou přístroje na měření glykemie (hladiny cukru v

⁹ Mte [online]. 2010 [cit. 2011-05-13]. Partner pro život s diabetem. Dostupné z WWW: <<http://www.mte.cz/spolecnost-mte.htm>>.

krvi). Umožňují domácí měření diabetikům, kteří si díky znalosti své aktuální glykemie mohou přizpůsobovat dávky inzulínu, a tak mohou správným kompenzováním diabetu předcházet pozdějším komplikacím.

Společnost Johnson & Johnson je největší společností na světě, která se již více než 120 let věnuje zdraví lidí. Nabízí nejúplnější sortiment výrobků pro zdravotní péči a poskytuje s tím související komplexní služby v oblasti zdravotnických prostředků a diagnostiky, volně prodejných přípravků a léků na předpis. Díky tomuto obchodnímu partnerovi (Johnson & Johnson) se řadí mezi nejúspěšnější společnosti v této oblasti a nabízí nejlepší podmínky a produkty pro zákazníky.

2.3 Popis podnikatelské příležitosti

Současná doba naskýtá příležitost zastupovat několik značek navzájem si konkurujících produktů zároveň jednou společností bez nutnosti omezení propagace současných produktů. Tato varianta s sebou nese možnost tzv. specializované **multidistribuce**. K běžným distribuovaným testovacím proužkům do glukometrů lze zařadit i další výrobce nejrozšířenějších světových značek. Jedná se o příležitost nebýt závislý na jednom obchodním partnerovi. Tímto způsobem lze navýšit firemní obrát, který vygeneruje vyšší zisk.

Jedná se o zcela nový model firemní strategie oproti dosavadním, kdy pro společnost byla primární a nejdůležitější pouze jedna (naše) značka.

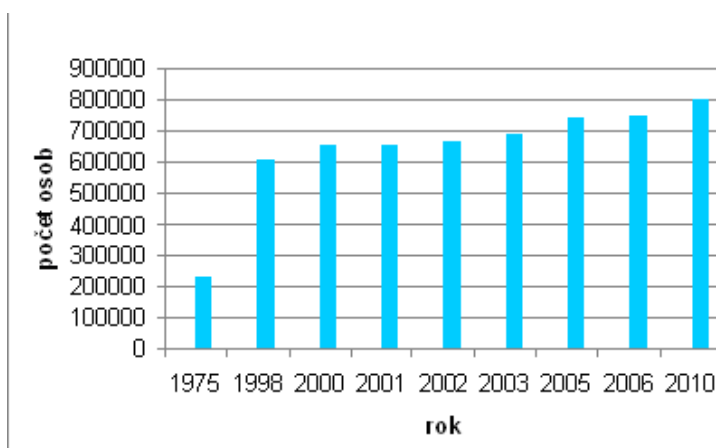
Trh se mění a s ním se musí změnit i naše společnost. Tato možnost skýtá velký prostor a potenciál, který v sousedních západních státech funguje. Tímto modelem se podrobně zabývá celý podnikatelský plán.

2.3.1 Onemocnění zvané cukrovka

„Diabetes mellitus (úplavice cukrová - cukrovka) je celoživotní onemocnění projevující se zvýšenou hladinou cukru (glukózy) v krvi.

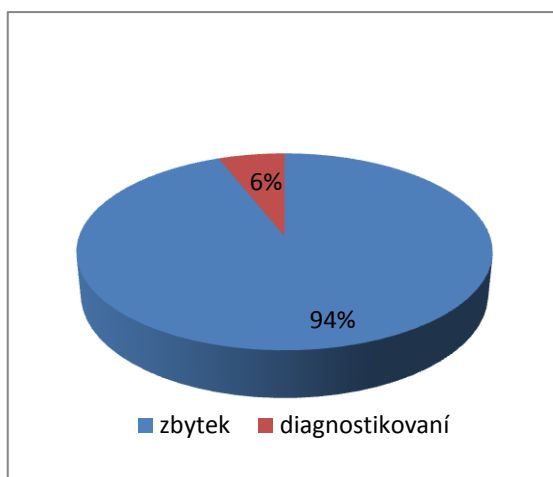
V České republice je nyní asi 750 000 diabetiků (údaj z konce r. 2006) a tento počet se zvyšuje každým rokem o 5 - 6 %. Navíc se předpokládá, že 300 000 lidí o svém onemocnění zatím neví.¹⁰

Světoví výrobci pomůcek pro diabetes odhadují, že cca 6 % celé populace na Zemi má diagnostikováno toto onemocnění. Odhady však tvrdí, že celkový skutečný počet pacientů se pohybuje okolo 20 % světové populace na celé zemi.

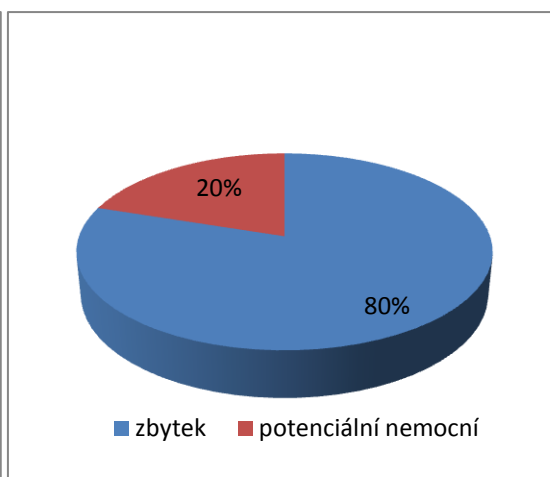


Graf č. 1: Počet evidovaných diabetiků v ČR

(Zdroj: <http://absolventi.gymcheb.cz/2008/ledolez/oktava2/Problematika.html>)



Graf č. 2: Stav populace v %
(Zdroj: Autor)



Graf č. 3: Odhad populace %
(Zdroj: Autor)

¹⁰ Mte [online]. 2010 [cit. 2011-05-13]. Partner pro život s diabetem. Dostupné z WWW: < <http://www.mte.cz/cukrovka-diabetes.htm> >.

„Z hlediska spouštěcího mechanismu rozlišujeme několik typů diabetu:

- Diabetes typu 1;
- Diabetes typu 2;
- Gestační diabetes;
- Ostatní specifické typy diabetes mellitus.“¹¹

2.4 Zajištění potřebných vstupů a dodavatelů

2.4.1 Informační systém

Společnost ABC s.r.o. pro sběr, uchovávání a analyzování dat používá informační systém, který je přístupný jednotlivým uživatelům prostřednictvím webového rozhraní. Každý zákazník (uživatel) má své přihlašovací jméno a heslo, jejichž prostřednictvím se může do systému nalogovat z kteréhokoli místa na Zemi. Stačí mu pouze počítač s webovým prohlížečem a připojení k internetu. Slouží také jako nástroj pro sestavování a vyhodnocování statistik prodejů. Součástí celého systému je také část, ve které se provádí celkové nastavení.

2.4.2 Dodavatelé

Našimi dodavateli jsou světoví výrobci zdravotnických pomůcek, např. Johnson & Johnson, Eli Lilly ČR, Novo Nordisk, Baťa a jiní.

Na konci roku 2010 došlo k významným změnám ze strany Johnson & Johnson. Začal si diktovat nové podmínky. Zrušil naše výhradní právo na distribuci a umožnil snadný vstup nového konkurenta na dosavadní trh, který měl relativně stabilní rozdělení.

Naše společnost velmi rychle zareagovala. Rozhodla se rozšířit svou současnou nabídku, která skýtá pouze značku Johnson & Johnson, o pro nás doposud konkurenční produkty.

¹¹ Mte [online]. 2010 [cit. 2011-05-13]. Partner pro život s diabetem. Dostupné z WWW: < <http://www.mte.cz/cukrovka-diabetes.htm> >.

2.5 Analýza trhu

2.5.1 Specifika farmaceutického trhu

Léky se v mnoha aspektech odlišují od předmětů každodenní spotřeby. Jedná se o speciální druh zboží, který na jedné straně může zachránit životy mnoha lidem a zlepšit kvalitu jejich zdraví, na straně druhé může nesprávné užívání léků působit velmi škodlivě nebo v některých případech dokonce i smrtelně. Trh s léky se v mnohém liší od většiny trhů jiných komodit.

Stát na léky a zdravotnické pomůcky a techniku nahlíží jako na specifický druh komodity. Přístup se projevuje ve třech hlediscích:

- ekonomický faktor (stát preferuje zdravotnické zájmy před klasickými konkurenčními, dochází k cenové regulaci léčiv);
- zdravotnický faktor (stát ručí za kvalitu, bezpečnost účinnost léčiv, stanovuje tedy přesné podmínky pro distribuci);
- sociální faktor (stát garantuje svému občanovi přístup ke zdravotnické péči a léčivům).

2.5.2 Nabídka

Strana nabídky se skládá z farmaceutických firem, do kterých lze zahrnout převážně producenty léčiv, distributory těchto produktů a lékárny.

Producenty léčiv a producenty zdravotnických přístrojů je možné rozčlenit na dvě hlavní skupiny, a to na ty, kteří se zabývají výrobou originálních léků (ochrana patentem), a ty, kteří sázejí na výrobu generik (levné kopie originálů). Zde dochází k rozdílným zájmům mezi výrobci. Podniky, které se zabývají výrobou léčiv, preferují patentovou ochranu, která jim poskytuje možnost kompenzace vysokých nákladů na vývoj a výzkum. Naproti nim stojí výrobci generik, kteří tvrdí, že patentová ochrana je pouze strůjcem vysokých nákladů, a tím pádem i cen finálních produktů.

Velkodistributoři jsou dalším významným článkem na straně nabídky. Jejich hlavním úkolem je vyjednávat podmínky pro dodání léčiv při dosažení hlavního cíle,

a to maximalizace zisku, tzn. nakoupit levně za co nejpříznivějších podmínek. Hlavním zdrojem zisku je různorodost cen léků, úhradových systémů a regulací v jednotlivých zemích, kde působí.

Lékárny jsou v distribuční síti zobrazeny jako **malodistributoři**, kteří předepsané léky vydávají zákazníkům (pacientům) na předpis. Výše marží se odvíjí od zdravotnických systémů v dané zemi.

2.5.3 Poptávka

Na trhu s léčivými tvoří hlavní poptávku **pacienti**, kteří představují konečné spotřebitele léků. Ti však mají minimální možnost podílet se na své léčbě, a tím pádem i na výběru samotného produktu (léčiva). V dobré víře se svěřují odborníkům (lékařům), kteří rozhodují o předepsání léčiv, které ovlivňují zdraví klienta.

Samotní **lékaři** jsou tedy nedílnou součástí poptávky. Předepisují léky, a tím ovlivňují spotřebu, proto se stávají terčem pozornosti farmaceutických firem.

Dalším hráčem na farmaceutickém trhu je plátce zdravotních služeb. V ČR plátce představuje **zdravotní pojišťovna**. Snahou těchto subjektů je sladění nákladů vynaložených na léky se stanovenými rozpočty. Jedná se tedy o sledování nákladů, aby nedocházelo k překračování částky, která je financována převážně z veřejných prostředků.

2.5.4 Konkurence

K největším konkurentům společnosti ABC s.r.o. patří firmy JK-Traiding spol. s r.o., Medatron spol. s r.o. a ostatní (např. A.IMPORT.CZ s. r.o.).

2.5.5 SWOT analýza

K hlavním výhodám společnosti ABC s.r.o. patří výborná pověst na trhu podpořena několikaletými zkušenostmi. Vyjasněné majetkové vztahy mezi majiteli jsou jen přínosem. Společnost v době hojnosti neváhá vytvářet dostatečné finanční rezervy pro případ krize. Znalost trhu, trendů a zákazníků je hlavním klíčem k úspěchu. Samotná

distribuce produktů je podpořena řadou doprovodných služeb, které poskytují zákazníkům komfort. Profesionalita a odbornost našich pracovníků a obchodních zástupců je na špičkové úrovni. Spokojenost zákazníků přináší společnosti vysoké prodeje.

Jako každá společnost má i naše společnost ABC s.r.o. své **slabiny**. K nejvýznamnější patří závislost na majoritním obchodním partnerovi Johnson & Johnson (80 %), který si diktuje podmínky a různá omezení. Naše monopolní postavení se v současné době rozpadá a na trh vstupuje nová konkurence. Vysoké náklady jsou spojeny s nízkou rentabilitou tržeb i přes vysoké prodeje. Společnost se momentálně zaměřuje více na prodej a pozapomíná na důležitý faktor, a to marketing.

Hlavní potenciálem společnosti je stále rostoucí trh. **Příležitost** naše společnost spatřuje v oslovení nových dodavatelů a navázání nových odběratelsko-dodavatelských vztahů, které povedou k rozšíření stávajícího portfolia. Obchodní zástupci mají za úkol zaměřit se na komplexnější servis. Největší vizí do budoucna je vytvoření nové značky svého vlastního produktu.

Ale žádná příležitost neexistuje bez možných **rizik a hrozeb**. Současnou největší hrozbou je značné rozšíření konkurence díky rozpadu monopolu, dovoz neoriginálních substitutů a snížení zisků z důvodu legislativních změn.

Tab. č. 1: SWOT analýza (Zdroj: Autor)

Silné stránky (S) • stabilita • vysoké prodeje • tradice • znalost trhu a trendů • odbornost a profesionalita zaměstnanců • kvalitní obchodní tým • řada doprovodných služeb (komfort) • spokojenost zákazníků • solidní cash-flow • dostatečné finanční rezervy • vyjasněné majetkové vztahy vlastníků	Slabé stránky (W) • vysoká (80 %) závislost na jednom obchodním partnerovi • konec monopolní distribuce • nízká rentabilita tržeb • vysoké náklady • nedostatečná marketingová činnost
Příležitosti (O) • stále rostoucí trh • rozšíření stávající portfolia • oslovení nových dodavatelů • zaměření na komplexní servis • využití volných finančních prostředků k rozvoji společnosti	Hrozby (T) • rostoucí konkurence • vstup nového distributora na trh • substituty (neoriginální výrobky) • legislativní omezení (snížení náhrad) • zvýšení nákladů

2.5.6 Marketingový mix

Produktem společnosti ABC s.r.o. jsou zdravotnické pomůcky určené pro pacienty trpící diabetem (glukometry, proužky do glukometrů apod.)

Jádrem produktu (glukometru a proužků) je myšlenka pomoci diabetikům s domácím monitoringem hladiny cukru v krvi. Za formální produkt je považován design našeho poskytovaného výrobku, kvalita, pod kterou se skrývá světoznámá značka, a jeho funkce (přesnost měření, životnost, funkčnost, spolehlivost, ovladatelnost, doba, kdy se dá s glukometrem co nejpřesněji měřit, jde-li výrobek propojit s počítačem, ukládání dat s měřeními apod.). Rozšířeným produktem se rozumí servis a platební podmínky, které našim zákazníkům poskytujeme. Společnost klade důraz na komplexnost služeb, které s propojením s kvalitním výrobkem přináší spokojenost zákazníků. Pod pojmem celkový produkt je vnímaná převážně značka a image společnosti. Naš prozatím jediný výrobce Johnson & Johnson je v povědomí populace velmi známý a rozšířený. Tato firma se nezabývá výrobou pouze pomůcek pro diabetiky, ale její jednotlivé divize se orientují na celou řadu drogistických, kosmetických a farmaceutických přípravků.

Obecně je glukometr zdravotní pomůcka sloužící pacientům s diabetem při kompenzování a monitorování hladiny glykémie v krvi. Pro samotný chod přístroje jsou nezbytné testovací proužky, které jsou hlavním zdrojem příjmů. Glukometr funguje pouze se svými testovacími proužky a nelze je nahradit jinými. To znamená, že každý výrobce těchto pomůcek se snaží o umístění co největšího počtu glukometrů na trh, aby se mu prodávalo co nejvíce vlastních proužků i za cenu vzorkování a rozdávání glukometrů zdarma.

Cena představuje pro podnik hlavní zdroj příjmů. Celková maximální výše farmaceutických pomůcek a léčiv, kterou společnost může od pojišťovny, která je zpravidla plátcem, vyinkasovat, je dána ze zákona. My tedy můžeme pouze tuto cenu snižovat a porovnávat se s konkurencí.

Ze strany pojišťoven je v poslední době na nově přichozí výrobce a distributory vyvíjen silný tlak, aby docházelo k nastavení co nejnižších cen, které se u VZP zaregistrují a které bude pojišťovna vyplácet. Paradoxně řadu let pojišťovny neřeší

výrobky, které jsou v číselníku nadhodnoceny a na volném trhu se prodávají za zlomek ceny, kterou pojišťovna v případě preskripce od lékaře zaplatí.

Distribucí pomůcek pro diabetiky se společnost zabývá řadu let. Strategií společnosti je distribuce přímá, tedy od nás rovnou k zákazníkovi. Pro zákazníka je mnohem výhodnější spolupracovat s naší firmou než s velkodistributorem. Ten má však své nezastupitelné místo v oblastech, kde je výskyt pacientů s diabetem velmi malý. Při minimálních objednávkách lékáren je to u velkodistributora výhodnější než u naší společnosti, která se specializuje na vyšší objemy, z důvodu rychlosti.

Zboží je expedováno z vlastních skladů. Pro dopravu je využíváno služeb České pošty, s. p.. Dle hesla „Dneska podáte, zítra dodáme!“ zákazník obdrží balíček zpravidla do druhého dne. Velkodistribuce se stará o zavážení lékáren, která probíhá někdy i dvakrát denně.

Velkodistribuce není nijak zvýhodněna, proto naši společnost nezajímá, zda zboží půjde přes nás nebo přes velkodistributora. Avšak tento fakt zajímá naše obchodní zástupce, kteří jsou motivováni a odměňováni na základě výše prodeje, které nejsou přes velkodistribuci. Každý zástupce se proto snaží pokrýt přímou cestou co největší část místního trhu. Svoji distribuční síť si společnost musí udržet a chránit. Upevňuje tím svoji pozici na trhu. V případě veškerého zboží prodávaného přes velkodistribuci by společnost ztratila svoji výhodu a pro našeho hlavního partnera Johnson & Johnson by se stala zbytečným partnerem a došlo by k velkému úpadku či dokonce zániku. V současné době se nemusíme bát, neboť naše propracovaná distribuční síť je vybudována a bedlivě našimi zástupci chráněna.

Distribuci naší firmě zajišťuje 6 obchodních zástupců, kteří v pravidelných intervalech navštěvují lékaře (pouze diabetology) ve svém přiděleném regionu. Jejich práce spočívá v prezentaci a propagaci výrobků, poskytování odborného poradenství, zaškolování, servisu, vzorkování, ale také sbírání nedocenitelných podnětů pro další inovaci produkce a produktů, dále získání zpětné vazby, monitorování konkurence a samozřejmě vytvoření dlouhodobého pozitivního vztahu s lékařem. Návštěva v lékárnách představuje pro zástupce vytvoření přímé spolupráce, zachování nejnižší ceny, řešení konsignačních skladů a lhůt po splatnosti. K hlavnímu úkolu komunikace

s odběrateli patří také sledování a analyzování prodejů. V případě poklesu či stagnujícího trendu je nutné najít příčinu a navrhnout vhodné řešení.

Tímto rozsáhlým servisem si společnost udržuje dlouhodobou pozici na trhu. Ta je ovlivněna kvalitním výrobkem, pestrými službami a v neposlední řadě kvalitně a odborně vyškolenými zaměstnanci, kteří jsou nejdůležitějším motorem společnosti.

Propagace je pro společnost ABC s.r.o. další klíčovou záležitostí. *Reklamu* společnost zvolila formou kvalitních propracovaných webových stránek, které vytváří pozitivní vztahy s pacienty, pojišťovnami i dodavateli. Webové stránky skýtají možnost registrace, kdy uživatel získá řadu výhod, které tyto stránky přináší. Zákazník má také možnost získat odpověď na svůj dotaz přímo od odborníků. *Do public relations* lze zahrnout publikování naší společnosti do odborných časopisů a novin. Společnost také vydává své vlastní edukační materiály určené pro pacienty i do ambulancí lékařů. Společnost se účastní různých společenských a kulturních akcí, do kterých spadá i prezentace výrobků na diabetologických odborných konferencích. Dále firma spolupracuje se svazy diabetiků, účastní se odborných seminářů a také sama pořádá odborné přednášky pro pacienty. Tento strohý výčet aktivit společnosti není zcela úplný. Společnost dbá na *osobní prodej*. Důraz je kladen na přímý osobní kontakt se zákazníkem a možnost postavit se k němu tváří v tvář. Hlavní roli v přímém prodeji hraje osobnost obchodního zástupce, jeho profesionalita, znalost nabízeného zboží, celkové vystupování a chování. V neposlední řadě sem spadá i důvěryhodný vzhled. Zákazníci jsou navštěvováni opakovaně v pravidelných časových intervalech nebo dle přání či potřeby klienta.

Společnost klade důraz na své **zaměstnance**. Snaží se udržet stabilní počet a obsazení jednotlivých pozic při zabezpečení takových podmínek, kdy se člověk cítí spokojen a zároveň motivován k vyšším výkonům. Kvalitní a odborně vyškolení zaměstnanci pracují naplno, profesionálně, jsou loajální, a přitom všem zůstávají lidští. Největší péče se dostává obchodním zástupcům, kteří musí nejen dobře vypadat, mít výborné komunikační dovednosti, ale také musí mít neustálý přehled o svěřeném regionu a znát dopodrobna svůj prodejní artikl. Společnost dbá na stabilitu svých

zaměstnanců, protože časté výměny zákazníků vnímají negativně a je to pro ně impuls pro odchod ke konkurenci.

2.5.7 SLEPT analýza

K sociálním faktorům může společnost ABC s.r.o. zařadit stále rostoucí počet pacientů, kterých je v současné době cca. 800 tisíc. Toto onemocnění se vyskytuje v každém věku a jedná se zpravidla o celoživotní onemocnění. Klade se důraz na důkladný selfmonitoring pacientů.

Legislativně je distribuce a výroba farmaceutických výrobků značně ovlivněna. Výrobky musí splňovat přísnou normu CE, která platí v celé Evropské unii, tedy i v České republice. Výrobky se musí zaregistrovat v číselníku VZP a jejich ceny a proplácení se řídí úhradovou vyhláškou. Uvedení nového výrobku na trh je velmi zdoluhavé a složité. Tento trh je velmi specifický a je nutno ho kontrolovat a řídit v zájmu ochrany pacientů.

„Pojišťovna hradí pro inzulinový režim DM I. a II. stupně, diabetikům léčeným intenzifikovaným inzulinovým režimem (tj. 3 dávky denně nebo inzulinová pumpa) a labilním diabetikům aplikujícím si minimálně dvě dávky inzulínu denně následující pomůcky:

- glukometr - maximálně 1 ks za 10 let, nejvýše do 5.000,- Kč, předpis podléhá schválení revizním lékařem. Glukometr se vydává do soukromého vlastnictví pojištěnce;
- proužky diagnostické na stanovení glukózy.

Množství do 400 ks proužků za rok:

- do 400 proužků ročně pro pacienty léčené inzulinem, který si aplikují jednou či dvakrát denně;
- do 100 proužků ročně pro pacienty léčené perorálními antidiabetiky;
- do 50 proužků pro pacienty léčené dietou.

Množství od 400 do 1000 ks proužků za rok (množství schvalované revizní lékařem):

VZP ČR a odborná společnost považují za odůvodněnou preskripci a doporučují schvalovat revizním lékařem žádost o úhradu proužků nad 400 do 1000 ks za rok v případech, kdy se jedná o nemocné léčené intenzifikovaným inzulínovým režimem (3 a více aplikací inzulínu denně) a pacienty léčené inzulínovou pumpou.

Množství nad 1000 ks za rok (schvalované a povolované RL):

VZP ČR a odborná společnost doporučují, aby byla schválena a povolána nadlimitní úhrada testačních proužků pouze v případě těhotných diabetiček a dětí do 18 let (pozor - u dětí znamená, že zůstávají v platnosti pravidla pro schválení a povolení úhrady nadlimitního množství proužků u dětí do 18 let - pravidla přijatá v roce 2002, která umožňují povolit u dětských diabetiků úhradu až 1800 ks za rok.¹²

Ekonomicky je zapotřebí, aby trend nárůstu pacientů byl stálý, což prozatím je 95 % plateb je realizováno prostřednictvím státu, a to konkrétně přes VZP. Ke správnému fungování přispívá měnová stabilita. Hrozbu představuje stálé zadlužení státu.

Politický faktor v našem sektoru také hraje roli. Nestabilní politická situace představuje nestabilní prostředí i pro společnosti. Různé úsporné politické balíčky se velmi často týkají zdravotnictví. VZP může také nařídit snížení úhrad, které prozatím proplácí.

Technologicky dochází v prostředí diabetických pomůcek k rychlému vývoji. Prozatím se nedá diabetes vyléčit, jedná se o celoživotní onemocnění. Společnosti jako ta naše přispívají k usnadnění života našich klientů.

¹² Mte [online]. 2010 [cit. 2011-05-13]. Partner pro život s diabetem. Dostupné z WWW: <<http://www.mte.cz/vyse-uhrad-vzp.htm> >.

2.5.8 Porterův model konkurenčních sil

Vstup nového konkurenta na trh nebývá snadný z důvodu velkých legislativních omezení, nařízení a předpisů. Avšak není to nemožné. V současné době se to povedlo konkurenční společnosti, která ukončila naše výhradní právo poskytovat výrobky společnosti Johnson & Johnson a stala se dalším distributorem. Tím pádem se změnila strategie naší společnosti. Nové situaci na trhu se společnost musela přizpůsobit.

Stávající konkurence představuje přímou konkurenci ve stejné oblasti, jako působí naše společnost.

Jedním z významných konkurentů je společnost JK-Traiding spol. s r.o. zajišťuje dodávky a služby výhradně pro potřeby zdravotnických zařízení. Pokrývá svými službami celé území České a Slovenské republiky, kde v současné době patří mezi nejvýznamnější distributory laboratorní diagnostiky. V diabetologii se jedná o glukometry vyráběné společností Abbott.

Firma MEDATRON spol. s r.o. patří k nejvýznamnějším distributorům inzulinových pump a jejich spotřebního materiálu v České a Slovenské republice. Jejich konkurenčním produktem jsou glukometry společnosti Roche a inzulinové jehly Novofine, které současně distribuuje i naše společnost.

A.IMPORT.CZ, s. r. o. se zabývá distribucí inzulinových pump, stříkaček jehel a glukometrů. Nyní je zástupcem glukometrů Johnson & Johnson.

Substituce je rizikem každého výrobního odvětví. Odvíjí se od vlastností daného produktu. V našem prostředí představuje riziko možného výrobku, který nahradí dovoz levných produktů z Číny. Dostávají se na náš trh díky nízké ceně. Zákazník si málokdy uvědomí, že nízká cena je na úkor kvality, tedy v neprospěch zákazníka. Těchto subjektů, které se zaměřují tímto směrem, je již v České i Slovenské republice celá řada. Udržet si reálný přehled o těchto dovozcích je čím dál těžší.

2.6 Marketingový plán

Nástroje marketingu společnost zachová stejné (viz marketingový mix). Pouze se zaměří na obnovu propagačních materiálů. Obchodní zástupci se rozjedou do svých

regionů a budou nově informovat své zákazníky o změnách a rozšíření portfolia. Tato osobní setkání budou podpořena novými natištěnými materiály. Nosná informace pro zákazníka musí být jasná, výstižná a přesvědčivá: „Nevzdávejte se kvality, řešením jsme MY!“

2.7 Operační plán

Na nenadálou situaci na trhu, kdy koncem roku 2010 výrobce a náš hlavní dodavatel Johnson & Johnson změnil svou strategii a vytvořil prostor pro nového konkurenta, společnost musela zareagovat. Od 1.1. 2011 se na trhu pohybuje nový subjekt, který značně ovlivňuje naši společnost. Firma se v průběhu 1. kvartálu roku 2011 rozhodla rozšířit své portfolio. Na počátku 2. kvartálu roku 2011 začala distribuovat i jiné značky (např. Roche a Abbott). Z dlouhodobého hlediska si společnost stanovila během roku 2011 připravit podmínky pro výrobu vlastního výrobku pod vlastní značkou a s tím i spojeným servisem. Společnost očekává uvedení nového produktu na trh v 1. kvartálu roku 2012.

2.8 Ekonomický výhled a finanční analýza

2.8.1 Aktiva

Tab. č. 2: Horizontální rozvaha - aktiva v tis. Kč (Zdroj: Autor)

v tis. Kč	2008	2009	2010	2009-2008	%	2010-2009	%
Aktiva celkem	128 932	135 366	151 988	6 434	5%	16 622	12%
Dlouhodobý majetek	46 942	52 470	51 738	5 528	12%	-732	-1%
Oběžná aktiva	81 691	82 300	100 179	609	1%	17 879	22%
Časové rozlišení	299	596	71	297	99%	-525	-88%

Tab. č. 3: Vertikální rozvaha - aktiva v tis. Kč (Zdroj: Autor)

v tis. Kč	2008	2009	2010
Aktiva celkem	128 932	135 366	151 988
	100,00%	100,00%	100,00%
Dlouhodobý majetek	46 942	52 470	51 738
	36,41%	38,76%	34,04%
Oběžná aktiva	81 691	82 300	100 179
	63,36%	60,80%	65,91%
Časové rozlišení	299	596	71
	0,23%	0,44%	0,05%

2.8.2 Pasiva

Tab. č. 4: Horizontální rozvaha - pasiva v tis. Kč (Zdroj: Autor)

v tis. Kč	2008	2009	2010	2009-2008	%	2010-2009	%
Pasiva celkem	128 932	135 366	151 988	6 434	5%	16 622	12%
Vlastní kapitál	49 288	65 300	81 624	16 012	32%	16 324	25%
Cizí zdroje	79 634	70 066	70 325	-9 568	-12%	259	0%
Časové rozlišení	10	---	39	-10	-100%	39	---

Tab. č. 5: Vertikální rozvaha - pasiva v tis. Kč (Zdroj: Autor)

v tis. Kč	2008	2009	2010
Pasiva celkem	128 932	135 366	151 988
	100,00%	100,00%	100,00%
Vlastní kapitál	49 288	65 300	81 625
	38,23%	48,24%	53,70%
Cizí zdroje	79 634	70 066	70 325
	61,76%	51,76%	46,27%
časové rozlišení	10	0	39
	0,01%	0,00%	0,03%

2.8.3 Ukazatel likvidity

Tab. č. 6: Ukazatel likvidity (Zdroj: Autor)

	Výpočet	2008	2009	2010
1. stupně	krátkodobý finanční majetek	0,46	0,71	0,83
	krátkodobé závazky			
2. stupně	oběžná aktiva - zásoby	1,04	1,21	1,13
	krátkodobé závazky			
3. stupně	oběžná aktiva	1,50	1,68	1,90
	krátkodobé závazky			
peněžní	provozní cash-flow	0,25	0,41	0,24
	krátkodobé závazky			

Likvidita 1. stupně (okamžitá): Hodnoty nad 0,5 se považují za špatné hospodaření s kapitálem, tolerance 0,2 až 0,5. Ve sledovaném období došlo k růstu aktiv. Společnost by mohla lépe hospodařit se svým krátkodobým finančním majetkem.

Likvidita 2. stupně (pohotov): Hodnoty jsou nad minimální hraničním trendem 1, a proto jsou dobré.

Likvidita 3. stupně (běžná): Standardy 1,5 až 2 znamenají, že pokud by společnost přeměnila veškerá svá oběžná aktiva v peněžní hotovost, mohla by uspokojit všechny své věřitele. Společnost je zcela v normě a nevykazuje vysoké hodnoty, které by ukazovaly na nadprůměrný oběžný majetek, jenž může snižovat rentabilitu kapitálu.

Peněžní likvidita: Tato likvidita značí poměr peněžní hotovosti oproti krátkodobým závazkům, pohybuje se zhruba okolo 30 %.

2.8.4 Ukazatel zadluženosti

Tab. č. 7: Ukazatel zadluženosti (Zdroj: Autor)

	Výpočet	2008	2009	2010
Celková	cizí zdroje	62 %	52 %	46 %
	aktiva celkem			
Koeficient samofinancování	vlastní kapitál	38 %	48 %	54 %
	aktiva celkem			
Doba splácení dluhu	cizí zdroje - finanční majetek	3,99	1,79	2,09
	provozní cash-flow			
úrokové krytí	EBIT	72,85	20,69	19,32
	nákladové úroky			

Celková zadluženost: Z uvedených výpočtů vyplývá a je zřejmé, jak celková zadluženost společnosti klesá. Míru ovlivnil nákup nemovitosti pro sídlo společnosti.

Koeficient samofinancování: Podle zlatých pravidel financování by hodnota měla být kolem 50 %. Hodnoty společnosti ukazují příznivou finanční situaci a lze z ní usoudit, že společnost vykazuje dostatečně velký zisk.

Doba splácení dluhu: Podnik za stávajících podmínek je schopen splatit své dluhy zhruba za 2 roky. Znamená to, že společnost je finančně velmi zdravá.

Úrokové krytí: Ukazatel informuje o tom, kolikrát převyšuje zisk placené úroky. Prakticky část zisku vyprodukovaná cizím kapitálem by měla stačit na pokrytí nákladů na vypůjčený kapitál. Po celé sledované období společnost převyšuje placené úroky nad oborovým průměrem.

Celkově je podle dosažených výsledků vidět, že společnost je na tom velmi dobře.

2.8.5 Ukazatel rentability

Tab. č. 8: Ukazatel rentability (Zdroj: Autor)

	Výpočet	2008	2009	2010
ROI	EBIT	15 %	16 %	11 %
	celkový kapitál			
ROA	HV po zdanění	11 %	12 %	11 %
	celková aktiva			
ROE	HV po zdanění	29 %	25 %	20 %
	vlastní kapitál			
ROS	HV	7 %	6 %	7 %
	tržby			

ROI (rentabilita vloženého kapitálu): Po celé sledované období jsou hodnoty velmi dobré, neboť doporučené hodnoty jsou 12 až 15. Po celé sledované období dosáhne firma 0,14 haléřů z 1 Kč.

ROA (rentabilita celkových aktiv): Ve sledovaném období je hodnota tohoto ukazatele nad 10 %, což je z hlediska efektivity využití majetku dobrý výsledek.

ROE (rentabilita vlastního kapitálu): Ve sledovaném období je nadmíru výborná a po celé sledované období vyšší než ukazatel ROA, což znamená, že finanční páka je kladná. Tento ukazatel hodnotí výši přínosů pro vlastníky.

ROS (rentabilita tržeb): Měla by být vyšší než 6 %, což naše společnost splňuje v celém sledovaném období.

Celkově se dá říci, že naše společnost je na tom velmi dobře.

2.8.6 Ukazatel aktivity

Tab. č. 9: Ukazatel aktivity (Zdroj: Autor)

	Výpočet	2008	2009	2010
Obrat celkových aktiv	tržby	1,68 dní	1,86 dní	1,61 dní
	aktiva celkem			
Obrat stálých aktiv	tržby	4,61 dní	4,79 dní	4,74 dní
	stálá aktiva			
Doba obratu zásob	průměrné zásoby	41,76 dní	33,00 dní	33,43 dní
	denní tržby			
Doba obratu pohledávek	obchodní pohledávky	46,78 dní	34,63 dní	46,80 dní
	denní tržby			
Doba obratu závazků	závazky vůči dodavatelům	61,67 dní	46,37 dní	51,69 dní
	denní tržby			

Obrat celkových aktiv: Tento ukazatel zjišťuje, kolikrát se majetek promění v tržby. Doporučné hodnoty jsou 1,6 až 3, což naše společnost splňuje a svůj majetek dokáže využít. Pokud by hodnota spadla pod 1,5, bylo by účelné snížit celkové aktiva.

Obrat stálých aktiv: Tento ukazatel měří využití stálých aktiv (budov, strojů). Má význam při rozhodování, zda pořídit či nepořídit nový majetek. Hodnoty by měly být vyšší než ukazatel celkových aktiv, což společnost splňuje.

Obrat zásob: Doba obratu zásob je velmi dobrá, průměr je kolem 36 dnů, což znamená, že společnost velmi dobře hospodaří se svými zásobami. Má skladem pouze potřebné zboží a nikoliv nadbytek.

Doba obratu pohledávek: Společnost průměrně vykazuje 43 denní čekací dobu pro uhrazení pohledávek.

Doba obratu závazků: Společnost průměrně platí své závazky ve lhůtě 53 dnů. Firma si drží závazky průměrně o 10 dnů déle než je příjem z jejích pohledávek.

2.8.7 Indexy

Altmanův index Z83:

$$2008 = 0,717 * 0,21 + 0,847 * 0,26 + 3,107 * 0,15 + 0,42 * 1,62 + 0,998 * 1,68 = 3,21$$

$$2009 = 0,717 * 0,25 + 0,847 * 0,36 + 3,107 * 0,16 + 0,42 * 1,93 + 0,998 * 2,33 = 4,10$$

$$2010 = 0,717 * 0,31 + 0,847 * 0,42 + 3,107 * 0,11 + 0,42 * 2,16 + 0,998 * 2,05 = 3,89$$

Po celé sledované období index ukazuje finančně zdraví podnik. Nad hodnoty 2,9 je podnik finančně silný a zdravý. Podnik vykazuje nadprůměrné hodnoty.

Index IN 05

$$2008 = 0,13 * 1,62 + 0,04 * 72,85 + 3,97 * 0,15 + 0,21 * 1,69 + 0,09 * 1,50 = 4,23$$

$$2009 = 0,13 * 1,93 + 0,04 * 20,69 + 3,97 * 0,16 + 0,21 * 1,86 + 0,09 * 1,68 = 2,24$$

$$2010 = 0,13 * 2,16 + 0,04 * 19,32 + 3,97 * 0,11 + 0,21 * 1,62 + 0,09 * 1,90 = 2,01$$

Firma po celé období tvoří hodnoty a podle výsledků vycházejících z propočtů je pravděpodobnost bankrotu minimální, menší než 5%. Společnost vykazuje hodnoty nad 1,6.

2.8.8 Provozní ukazatelé

Tab. č. 10: Provozní ukazatelé (Zdroj: Autor)

	Výpočet	2008	2009	2010
Produktivita z přidané hodnoty	přidaná hodnota	1822,70	2100,80	1977,57
	počet zaměstnanců			
Produktivita výkonu	výkony	56,00	108,45	157,14
	počet zaměstnanců			
Nákladovost výnosů	náklady	0,93	0,94	0,93
	výnosy			

Produktivita z přidané hodnoty: Ukazatel značí, jak vysoký podíl připadá na jednoho zaměstnance. V průběhu sledovaného období se hodnoty nijak zvlášť nemění a zůstávají konstantní.

Produktivita výkonů: Ukazatel ve společnosti má stoupající průběh, což je pozitivní.

Nákladovost výnosů: Ukazatel vyjadřuje zatížení výnosů firmy celkovými náklady. Hodnota by obecně měla klesat, avšak u této společnosti se drží na stejné úrovni.

2.8.9 Rozdílové a tokové veličiny

Tab. č. 11: Rozdílové a tokové veličiny (Zdroj: Autor)

	Výpočet	2008	2009	2010
ČPK	oběžná aktiva - cizí krátkodobý kapitál	27 057	33434	47480
provozní CF	čistý zisk (ztráta) + odpisy ± pohledávky ± zásoby ± závazky vůči dodavatelům	13 654	19 817	12 756

Čistý pracovní kapitál (ČPK): Jedná se o nejčastěji používaný rozdílový ukazatel. Vyjadřuje určitý volný finanční fond. V uvedených letech se finanční fond zvyšuje, což znamená, že společnost může své finanční prostředky investovat. Nejvyšších hodnot v tomto případě dosahuje v roce 2008. Tendence je vzrůstající, což znamená, že společnost může své volné prostředky investovat.

Provozní cash - flow (CF): Ukazatel vyjadřuje skutečný pohyb peněžních prostředků. Analýza je založena na příjmech a výdajích a vyjadřuje reálné toky peněz a jejich zásoby v podniku. Je východiskem pro řízení likvidity.

2.8.10 Zhodnocení finanční analýzy

Společnost ABC s.r.o. vykazuje ve sledovaném období velmi dobrou a stabilní finanční situaci. Dosahuje vysokých zisků. V daném období nemá firma finanční potíže díky velmi dobré likviditě a zdravého poměru zadlužení.

Přebytek oběžných aktiv vytváří ochranu proti ztrátám. Společnost je vhodná pro spolupráci, neboť je finančně zdravá.

V roce 2009 pořídila pro své sídlo vlastní nemovitost. V rámci této akce došlo k výraznému navýšení aktiv.

Podíl vlastního kapitálu na majetku společnosti se zvyšuje, zatímco cizí kapitál se snižuje. Dále dochází k navyšování finančních prostředků na podnikatelských účtech. Položka nerozděleného zisku minulých let se také stále navyšuje. Pozitivním faktorem je, že se společnost nesnaží dále zadlužovat.

Z výpočtů vyplývá, že by se společnost neměla v blízké době dostat do finanční tísně. Důležité je však předvídat rizika, neustále zkoumat trh a implementovat změny. Celkově lze říci, že podnik vykazuje velmi dobré hospodaření.

Na základě provedené finanční analýzy navrhuji efektivnější využití finančních prostředků, a to např. formou investic na akciových trzích nebo využití zisku pro další rozvoj podniku. Tuto druhou variantu naše firma zvolila ve svém podnikatelském záměru. K dalšímu možnému návrhu řešení pro zlepšení je zefektivnění doby obratu závazků, aby nedocházelo ke zbytečným budoucím potížím a neshodám s dodavateli.

2.9 Hodnocení rizik

2.9.1 Tržní selhání

Podle ekonomické teorie se směna mezi prodávajícím a nakupujícím na dokonalém trhu uskuteční a povede k optimálnímu řešení, aniž by bylo zapotřebí státních zásahů. Avšak existence dokonalého trhu je spíš abstrakce, a skutečné trhy se od této ideální představy značně vzdalují. Trh s léky a se zdravotními přístroji není samozřejmě výjimkou. Potýká se s mnohými problémy, které lze označit jako tzv. tržní selhání. Mezi příčiny jejich vzniku patří např. informační asymetrie mezi aktéry vystupujícími na tomto trhu, selhání konkurence, externality vyplývající ze spotřeby léků.

2.9.2 Selhání konkurence

Na farmaceutickém trhu na straně nabídky existuje řada omezení a bariér vstupu do odvětví. Hlavní příčinou je patentová ochrana a složitý proces registrace léčiv. Na trhu jako na ostatních, kde neexistuje dokonalá konkurence, existuje řada selhání, které se dotýkají převážně cen. Cena bývá zpravidla vyšší, než by byla při dokonalé konkurenci. Proto je tento trh kontrolován vládou a řadou opatření (regulace cen a úhrad léčiv).

3 VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ A JEJICH PŘÍNOS

3.1 Zhodnocení a nalezení východiska problému

Společnost ABC s.r.o. podniká již dvacátým rokem v oblasti distribuce zdravotnických pomůcek. Konkurence je opravdu silná. Mezi nejrozšířenější výrobce na světě patří pouze tři společnosti: Roche, Johnson & Johnson a Abbott. Tyto společnosti pokrývají v tomto odvětví zhruba 80% trhu. Každá z těchto firem má v České republice své nasmlouvané distributory (ABC s.r.o., JK-Traiding spol. s r.o., MEDATRON spol. s r.o. a jiní).

Ať již to tak z finanční analýzy a velmi dobré pozice firmy nevypadá, bohužel společnost z důvodu 80 % závislosti na jednom dodavateli (výhradní distribuce pro společnost Johnson & Johnson) není schopna bez tohoto partnera v následujících obdobích přežít.

V současné době firma řeší velmi nepříjemnou situaci, která by v případě podcenění přinesla výrazně nižší tržní podíl a následný pokles zisků. V nejhorším případě by mohlo dojít i k celkovému zániku společnosti. Ze strany výrobce Johnson & Johnson došlo k nečekané změně strategie se záměrem navýšení zisku. Po téměř desetileté spolupráci se náš hlavní partner rozhodl rozšířit své zastoupení v České republice z jednoho distributora na dva za zcela srovnatelných podmínek. Tímto tahem nového konkurenta značně zvýhodnil. Paradoxně si firma vybrala naši a do této doby i její konkurenční společnost A.IMPORT.CZ, s.r.o., která se zabývá stejně jako my distribucí zdravotnických pomůcek a dále prodejem glukometrů zcela jiné značky. A.IMPORT.CZ, s.r.o. získal možnost profitovat z naší práce bez jakéhokoliv vlastního přičinění. Tato společnost funguje a vždy fungovala na zcela jiných produktech, proto si může dovolit naše testovací proužky a glukometry prodávat s nižší marží oproti nám. Náš podnik je na rozdíl od A.IMPORT.CZ, s.r.o. na produktech společnosti Johnson & Johnson ekonomicky závislý.

Dobře prosperující společnost ABC s.r.o. v oblasti pomůcek pro diabetiky dlouhou dobu zaujímala cca 33 % celkového trhu a byla výhradním distributorem glukometrů a testovacích proužků společnosti Johnson & Johnson (divize LifeScan).

Vlivem ukončení výhradního práva poskytovat glukometry a proužky do těchto přístrojů se ke konci roku 2010 dostal na trh další konkurent.

Díky pravidelnému sledování a vyhodnocování obrátů, tržeb, zisků apod. si společnost v prvním kvartálu roku 2011 uvědomila, že musí k nepříznivé změně zaujmout nějaký postoj. Musela rychle zareagovat, aby ztrácející podíl na trhu opět získala zpět. Cílem je tedy zamezit poklesu tržeb a navrátit se do původního stavu (tzv. udržet si status quo). Společnost se rozhodla řešit tuto situaci dvěma způsoby.

3.2 Návrh řešení situace podniku

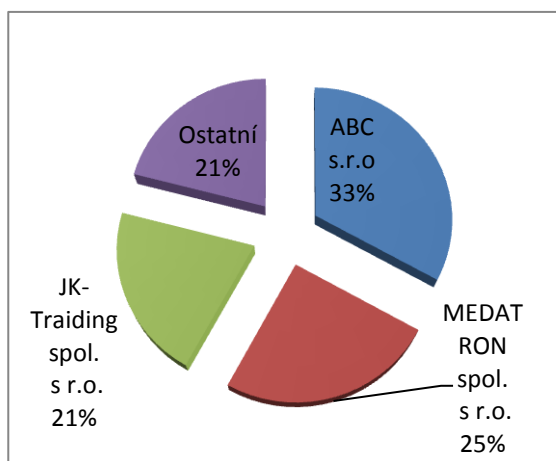
Pokud chce firma v dalších letech přežít, musí jít cestou komplexní nabídky a nabídnou lékařům i další značky glukometrů do dnešní doby pro ni konkurenční. Společnost ABC s.r.o. se zaměřila na současné nejrozšířenější značky, které z 80 % pokrývají trh s glukometry. Dále se společnost rozhodla uvést na trh vlastní výrobek pod vlastní značkou.

Krátkodobý záměr spočívá v oslovení doposud pro nás konkurenčních výrobců a nabídnout jim možnost dalšího zastupování jejich značek naší společností. Jedná se o přínos pro obě strany. Společnost ABC rozšíří své portfolio, které doposud bylo zaměřeno pouze na majoritního dodavatele Johnson & Johnson. Samotní výrobci, které budeme nově zastupovat, získají dalšího odběratele (distributora) pro Českou republiku. Od tohoto kroku očekáváme oslabení konkurence a návrat k našim původním obrátům a tržbám.

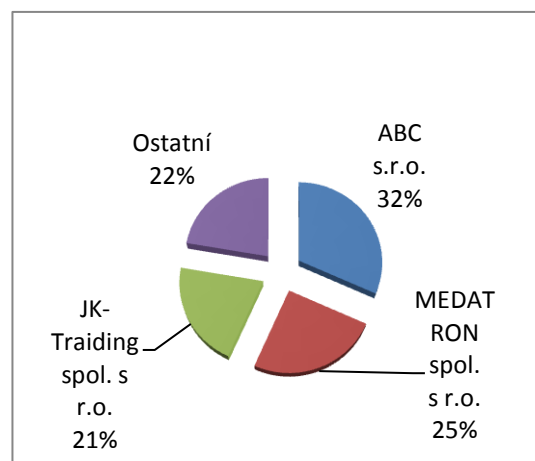
Jelikož je naše společnost dynamická a stále se rozvíjející, rozhodně se nehodlá zastavit na původních procentech celkových tržeb, které vykazovala několik předchozích let. Z dlouhodobého hlediska podnikatelského záměru a strategie se firma rozhodla vytvořit pro český trh novou značku glukometrů včetně příslušenství. Tento projekt je nutno důkladně zpracovat. Základem je oslovení několika zahraničních firem, které zabezpečí jak samotný vývoj nového glukometru a jeho součástí (dle námi zadaných parametrů), tak i zajistí jeho výrobu dle příslušných legislativ a norem, které Česká republika a současně i Evropská unie vyžadují. Z této skupiny je zapotřebí vybrat jednoho výrobce, který splní všechny naše požadavky.

3.2.1 Situace na trhu

Společnost díky pravidelnému sledování a analyzování svých prodejů je schopna rychle reagovat a odhalit změny na trhu.



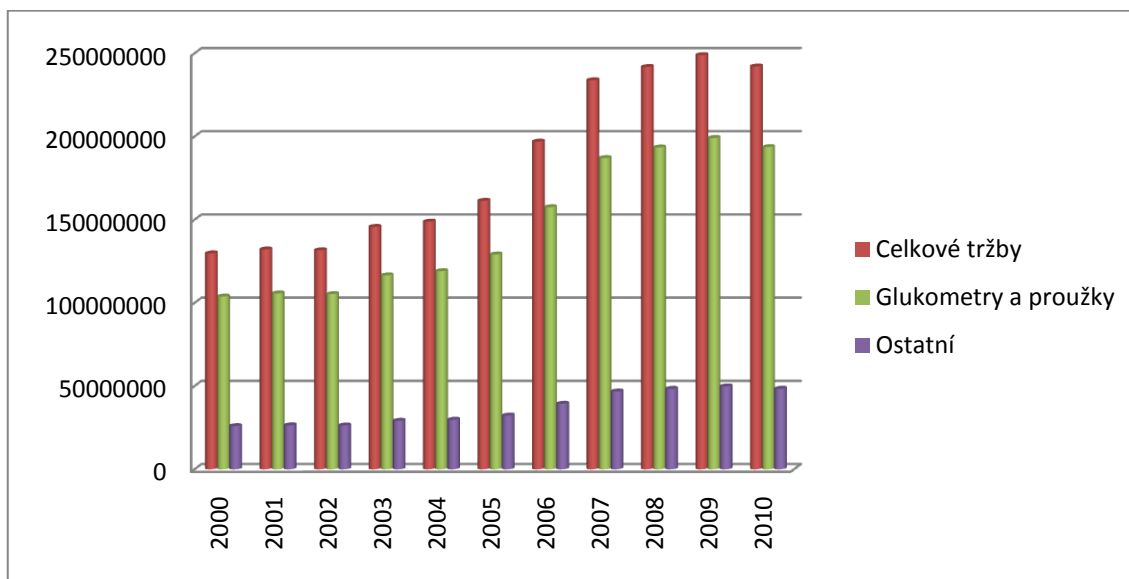
Graf č. 4: Stav trhu 2010 v %
(Zdroj: Autor)



Graf č. 5: Stav trhu k 31. 3. 2011 v %
(Zdroj: Autor)

Výše uvedené grafy znázorňují, jak se změnila situace na trhu již během prvního kvartálu roku 2011 po vstupu nového konkurenta A.IMPORT.CZ, s.r.o. (zahrnut v položce ostatní). Společnost během prvních třech měsíců přišla o 1,319 % trhu, což představuje ztrátu podílu na trhu z 33 % na 31,681 %. Tržby vlivem této změny poklesly o 5 %, což činí 1 991 500 Kč.

Vývoj tržeb společnosti ABC s.r.o. za deset let:



Graf č. 6: Vývoj tržeb v Kč (Zdroj: Autor)

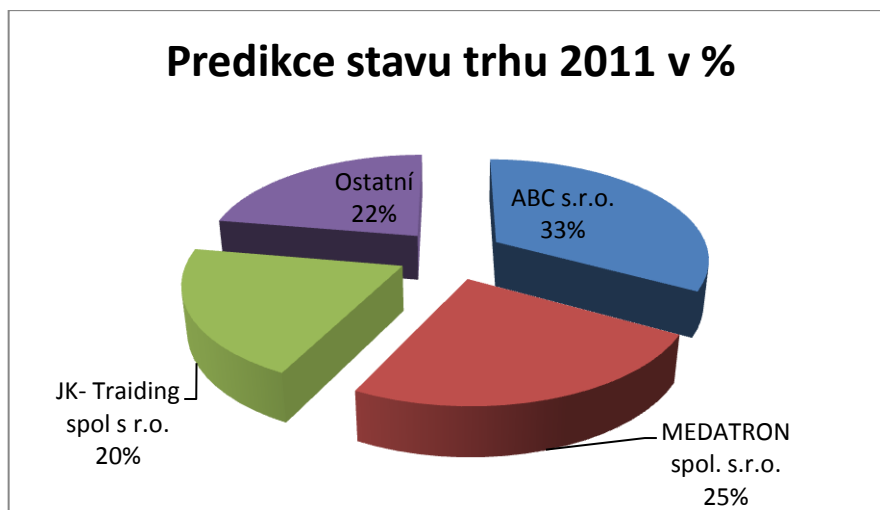
3.2.2 Podnikatelský záměr

3.2.2.1 Operativní podnikatelský záměr

Rozhodli jsme se rozšířit současné portfolio o značky pro nás dosud konkurenční. Jedná se o okamžité řešení, které zajistí vykompenzování ztráty, kterou přineslo působení dalšího distributora, a dále očekáváme i navýšení tržeb a zisků.

Pokud by se situace vyvíjela jako v 1. kvartálu roku 2011, společnost by na konci roku utrpěla ztrátu přibližně 7 966 000 Kč.

Společnosti po několika úspěšných jednáních začala spolupracovat a distribuovat produkty firem Roche a Abbott.



Graf č. 7: Predikce stavu trhu 2011 v % (Zdroj: Autor)

Z výše uvedeného grafu je patrné, že okamžité řešení v podobě rozšíření portfolia nám přinese návrat ke stejnému tržnímu podílu, jako byl ke konci roku 2010, tzn. podíl 33 % celkového trhu. Aby toho cíle firma dosáhla, je zapotřebí prodat za tři zbývající kvartály roku 2011 cca. 14 000 konkurenčních proužků. To v přepočtu vychází 1 556 proužků měsíčně, a tedy 2,6 testovacích proužků na ambulanci (při celkovém počtu 600 ambulaní v ČR). Průměrná preskripce všech testovacích proužků v ČR na ambulanci je 128 ks. Tímto způsobem bude společnost okamžitě reagovat na vzniklou situaci na trhu.

3.2.2.2 Dlouhodobý podnikatelský záměr

Z dlouhodobého hlediska se společnost ABC s.r.o. rozhodla uvést na trh vlastní výrobek pod vlastní značkou, a tím rozšířit jak své portfolio tak vstoupit na trh jako nový konkurent pro stávající společnosti. Pokud podnik chce uvést na trh nový farmaceutický výrobek, je zapotřebí mnoho plánů, strategií, výpočtů a hlavně je nutné řídit se přísnou legislativou.

První krok je pro společnost základem úspěchu. Vybrat takovou společnost, která vyrobí náš produkt dle námi stanovených podmínek a požadavků, ale i směrnic, které náš stát a Evropská unie vyžadují. Společnost si prošla databáze výrobců a vybrala dvě, ze kterých provede hlavní výběr. Jedná se o společnost v Honkongu v Číně nebo společnost na Taiwanu. Z důvodu zkušeností a kvalitního servisu jsme si vybrali

společnost HMD BioMedical na Taiwanu, které má letitou tradici. V současné době vyváží 500 000 proužků do 5 kontinentů světa. Společnost se zaměřuje na nejnovější technologie, výjimečnou kvalitu a při výrobě splňuje normy, které vyžadují předpisy a normy každé země. Tato společnost nám dává možnost vytvořit vlastní značku na již fungujících glukometrech, anebo požádat o vývoj nové technologie a vyrobení zbrusu nového výrobku. Jediné, co je potřeba je dodat naše logo, určit barvu výrobku, vytvořit design krabice a sepsat uživatelský manuál v našem jazyce. V případě, že se chceme odlišit od stávajících výrobků, požádat vývojový tým, který naše požadavky, nápady a vize převede do reálného produktu dle našich představ v rozmezí 2 - 3 měsíců. Společnost se rozhodla využít služeb vývojového týmu a vyvinout glukometr, který bude pro nejširší spektrum pacientů, což znamená jednoduchost, spolehlivost, přesnost a atraktivní design.

Všechny tyto úpravy budou provedeny dle vyhlášek a norem označené CE. Toto označení vyžaduje celá Evropská unie a týká se elektrických a elektronických zařízení, strojů téměř všeho druhu, zdravotnických prostředků a zařízení, tlakových zařízení apod. Takové označení je pro danou zemi jistou zárukou, že výrobek splňuje minimální bezpečnostní normy. Tímto označením dochází ke zvyšování bezpečnosti spotřebitelů. Usnadňuje se volný pohyb zboží a snižuje se administrativa.

Pokud jsme schopni zajistit, aby náš produkt byl vyroben dle stanovených požadavků, je nutné ověřit si, do jakých celních sazeb produkt spadá. Pro zdravotnické výrobky tyto sazby bývají zpravidla nulové. Každý výrobek má své nomenklaturní číslo, které se vyhledá v celním číselníku a sazebníku. Náš výrobek spadá do skupiny 30.

Dalším nezbytným krokem je zajištění dopravy. Lze využít dopravce např. DHL, TNT apod. Dopravce se postará o proclení a další úkony spojené s dopravou do České republiky. Při bedlivém prostudování materiálů o dopravci jsme zjistili, že letecký transport je zbytečně nákladný. Rozhodli jsme se využít společnost DHL, která zabezpečí přepravu formou námořní dopravy do Evropy a po Evropě využívá kombinovanou přepravu. Doba dodání je v rozmezí 4 - 6 týdnů.

Tab. č. 12: Přeprava (Zdroj: Autor)

Zadané údaje		
	země odesílatele	země příjemce
Země	Taiwan	Czech Republic
Město	Hsinchu	Brno
Oblast		
PSC	305	60200
Váha	3500 kg	
Typ zásilky	kontejner malý (2 x 2 x 6 m ³)	

Protože náš produkt je výrobek určený pro zdravotnictví, je nutné ho ohlásit na Ministerstvu zdravotnictví ČR a zaregistrovat do číselníku VZP. V České republice se musí předložit veškerá potřebná dokumentace, kterou společnosti poskytl výrobce a dopravce (např. průvodní dopis, písemné pověření zástupce k jednání s VZP, delegování od výrobce, že je dodavatel pověřen uváděním zdravotních výrobků v ČR, ověřená kopie ŽL, kopie o splnění ohlašovací povinnosti, firemní katalog výrobků, příbalový leták nebo informační materiál, návod k použití v českém jazyce, prohlášení o shodě, kopie certifikátu CE apod.).

Společnost zpracovala kalkulaci nezbytných vstupních nákladů pro uvedení nového produktu na trh. Vycházela z informací o cenách nastavených cen výrobků na fungujícím trhu. 95% našich příjmů je z veřejných zdrojů. Současná ekonomická situace České republiky není dobrá, dochází k řadě úsporných opatření. Většina plateb jde od zdravotních pojišťoven, kde u každého léku či pomůcky je dána ze zákona maximální úhrada. Společnost, která přichází na trh s novým výrobkem, si ho musí řádně zaregistrovat do číselníku VZP. Pro objasnění maximální úhrada testovacích proužků do glukometrů je u nás 700 Kč (cena VZP). Přitom je v ČR vedených již spousta proužků, které se prodávají a jsou zaregistrovány za cenu podstatně nižší. Naše současné proužky spadají do kategorie nejvyšší. Nové chceme registrovat v nižší kategorii. Nižší cena skýtá i lepší vyjednávací prostor ze strany lékaře. Každý lékař nebo nemocnice velmi pečlivě sledují své náklady, tzn. množství celkových peněz, které vypíší a které jim

následně pojišťovna uhradí. Pojišťovna má regulační mechanismus, což je limitace lékařů. Jejich limit se vypočítává podle celooborového průměru, historických dat, počtu pacientů, specializace atd. Lékaři každý kvartál dostanou od pojišťoven vyjádření. Pokud však lékař překročí svůj daný limit, musí vzniklý rozdíl uhradit ze svého, což není nic příjemného. Proto lékaři upřednostňují psaní generických léků oproti originálním, jsou podstatně levnější a většinou i zcela stejně účinné. Zdravotnické pomůcky jsou na tom obdobně, spadají do stejného balíčku ministerstva financí. Příklad: $700 \text{ Kč} \cdot 8\text{bal} = 5\,600 \text{ Kč}$ / jeden inzulinový pacient ročně, $550 \text{ Kč} \cdot 8\text{bal} = 4\,400 \text{ Kč}$ / jeden inzulinový pacient ročně. Když vezmeme v úvahu 300 pacientů takto léčených (průměr na ambulanci) výsledek je 1 680 000 Kč oproti 1 320 000 Kč. Rozdíl je 360 000 Kč v jedné ambulanci, a to jsme pouze u testovacích proužků do glukometrů. Jak vidíme, opravdu nezanedbatelné rozdíly mnohdy ovlivňují lékaře v rozhodování, i přesto, že nejsou finálními zákazníky.

U nového glukometru společnost zvolí průměrnou cenu, která nebude ani nízká ani příliš vysoká. Příliš nízká cena by mohla být vnímána zákazníkem jako nekvalitní produkt. Naopak příliš vysoká cena by byla paradoxně konkurencí našich hlavních značek. Chceme jít cestou takovou, ať si zákazník zvolí, co je mu blíže. Zda zvolí značku, kterou zná již řadu let (kvalita, spolehlivost, funkčnost) nebo levnější variantu produktu, kterému dá naše firma jméno a bude garantovat veškerý servis, bezplatné poradenství, každé tři roky zdarma nový přístroj, doživotní záruku, možnost zakoupení proužků přímo od společnosti za ještě výhodnějších podmínek, slevy na další námi dodávané výrobky (dia boty, jehly). Pro lékaře je zde stejná volba, zda nechá preskribci na stávajících glukometrech, nebo půjde cestou úspory nákladů v podobě našeho levnějšího produktu a sníží pravděpodobnost penalizace z překročení nastavených limitů VZP.

Tab. č. 13: Kalkulace nákladů (Zdroj: Autor)

Název	nákup v Kč	prodej v Kč	marže %	měna USD	kurs	úhrada VZP Kč	zisk lékárna %	zisk lékárna Kč
Glukometr	54	1 120	1 974	3	18	1 400	25	280
Testovací proužky	126	440	249	7	18	550	25	110

<u>Základní náklady:</u>	- vstupní jednání	2 * 49 000 = 98 000 Kč
	- z toho	letenky: 2 * 40 000 = 80 000 Kč
		ubytování: 2 * 9 000 = 18 000 Kč
		stravné: 2 * 10 000 = 20 000 Kč
		rezerva: 2 * 10 000 = 20 000 Kč
	- doprava	2300 \$ (pro 3,5 t) * 18 (kurz) = 41 400 Kč
	- nákup zboží	proužky 20 000 ks = 2 520 000 Kč
		glukometry 3 000 ks = 162 000 Kč
<u>Celkem náklady:</u>		= 2 821 400 Kč

Základní náklady vychází z předpokladu vstupních jednání, kterých se zúčastní jeden majitel dvakrát. Dále kalkulujeme náklady na transport zboží do ČR a vlastní náklady na nákup zboží.

Tab. č. 14: Varianty prodeje (Zdroj: Autor)

Průměrný počet ks / amb.	TP		GL ks /rok	Tržby v tis. Kč		Cena v Kč		Zisk v Kč		Celkový zisk v tis. Kč	
	ks/měsíc	ks/rok		GL	TP	GL	TP	GL	TP	GL	TP
pesimistická varianta											
1	600	7 200	1108	1 240,960	3 168	1 120	440	1 066	314	1 182	2 260,8
optimistická varianta											
5	3000	36 000	5538	6 202,560	15 840	1 120	440	1 066	314	5 904	11 304
realistická varianta											
3	1800	21 600	3323	3 721,760	9 504	1 120	440	1 066	314	3 543	6 782,4

pzn. oborový průměr 6,5 proužků / 1 GL
počet diabetologických ambulancí v ČR 600

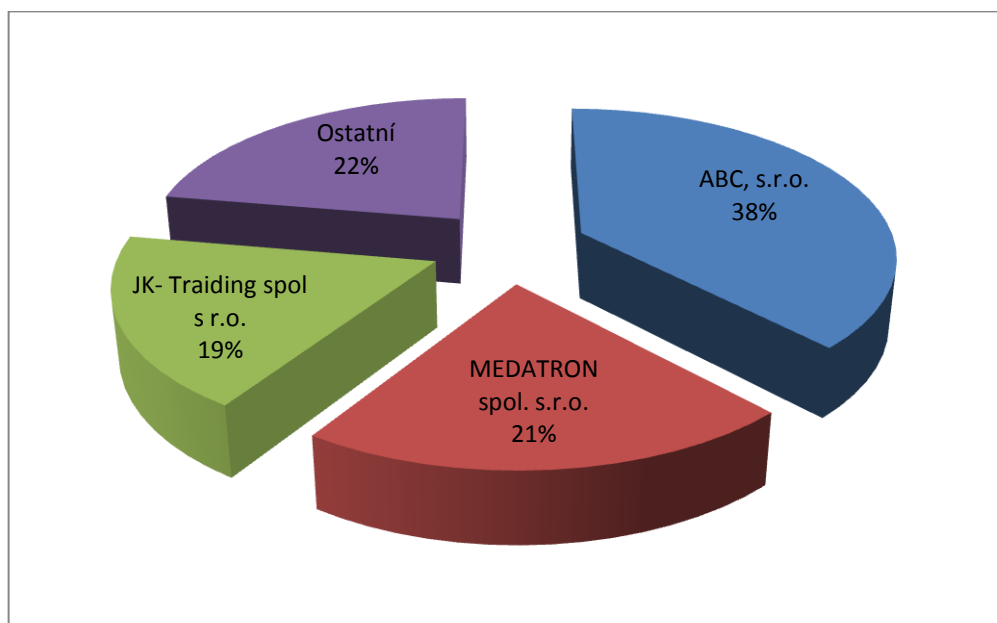
Společnost pro první objednávku zboží vychází z realistické varianty, a tudíž se rozhodla prvotní zakázku realizovat ve 20 000 ks proužků a 3 000 ks glukometrů. Pokud by se naplnila tato varianta alespoň z 90 %, hlavní objednávka nám vydrží po celý rok. V případě, že nedojde k jejímu naplnění, musíme počítat s velkými odpisy

zboží z důvodu omezené expirace (max. 1,5 let). V počátcích je velmi těžký odhad prvotního nákupu.

V propočtech je důležité zohlednit, že glukometry budeme prodávat, ale i rozdávat zdarma. Primárně nám jde o prodeje proužků, neboť glukometr je v těchto číslech minimální náklad. Jedná se pouze o nástroj, který nám zabezpečuje stabilní zisk. Proto je důležité dostat do oběhu co nejvíce glukometrů i za cenu, že je společnost bude rozdávat zdarma. Současný trh funguje tímto způsobem, že cca. 90 % glukometrů je umístěno způsobem vzorků.

V případě dobrých prodejů je nutné počítat s časovou prodlevou jak ve výrobě, tak v dopravě (4 měsíce). Je proto důležité sledovat stavy prodeje a zásob zboží a důkladně načasovat jednotlivé objednávky, aby nedošlo k výpadku.

Pokud se společnosti podaří rozšířit své portfolio a dále úspěšně v roce 2012 uvést nový výrobek na trhu, očekává navýšení tržního podílu v roce 2013 na 37,87 %. V roce 2013 se předpokládá nárůst tržeb těmito opatřeními o 15 % oproti stavu v roce 2010. Pro výpočet se užívá dat z roku 2010 a realistická varianta. V tržbách není započten prodej glukometrů, protože se počítá spíše se vzorkováním než samotným prodejem.



Graf č. 8: Predikce stavu trhu 2013 v % (Zdroj: Autor)

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnocení současného stavu podniku a navržení způsobu jeho dalšího rozvoje, to vše s jasnou ukázkou přínosu pomocí nastíněných řešení při realizaci tohoto podnikatelského záměru. Firma ABC s.r.o. je reálná na trhu již fungující společnost. Fiktivní název jsem zvolil z důvodu přání majitelů a ochranou některých dat před konkurencí.

Analýzou společnosti a oblasti jejího působení bylo poukázáno na nedostatky, ale i silné stránky a příležitosti, které současná doba a zdravotnický trh přináší.

Hodnocení společnosti ukázalo na důležité skutečnosti. Z Porterovy analýzy jsem vyhodnotil, že společnost byla postavena do takové reality, kdy na trh vstoupil již fungující konkurenční podnik A.IMPORT.CZ, s.r.o. Ten do svého portfolia zařadil do dnešních dnů produkty, které měly v ČR výhradní zastoupení pouze naší společností. Tato skutečnost znamená, že námi úspěšně a pracně budovaný a rozšiřovaný trh bezmála deset let nyní ohrožuje přelívání prodejů na jiný subjekt.

Finanční analýzou aktuálního stavu firmy jsem zjistil, že v současné době společnost ABC s.r.o. vykazuje ve sledovaných letech velmi dobrou a stabilní finanční situaci. Společnost investovala v roce 2009 do vlastní nemovitosti, která se stala zároveň jejím sídlem. Podíl vlastního kapitálu na majetku se zvyšuje, zatímco cizí kapitál se snižuje. Podnik vykazuje velmi dobré hospodaření. Firma je finančně silná, proto využít svůj zisk pro další rozvoj podniku se jeví jako výborná příležitost. Z toho plyne, že se není potřeba dále zadlužovat.

Po zhodnocení všech vypracovaných analýz a dle svých vlastních zkušeností jsem se rozhodl rozšířit současné portfolio o značky testovacích proužků, které do dnešních dnů byly pro nás konkurenční, a tímto eliminovat ztrátu, kterou nám přináší vstup přímého konkurenta na trh, a poskytnout svým odběratelům komplexní nabídku. V druhé části, a to z hlediska delšího časového horizontu, připravit firmu a trh na vniknutí vlastní značky glukometru a postavit na tomto produktu strategii budoucnosti.

Pro realizaci tohoto cíle jsem zvolil společnost na Taiwanu, HMD BioMedical, která má světově letitou tradici s podobnými projekty.

Hlavní přínosy v realizaci podnikatelského záměru vidím kromě růstu tržeb a tržního podílu také v rozšíření působnosti společnosti ABC s.r.o.. Spolupráce se zahraničními dodavateli navíc přinese nové zkušenosti a v době, kdy je firma v plusových číslech, si zajistí v budoucnosti pevné postavení, které nebude lehké narušit takovými skutečnostmi, kterými jsou např. rušení či omezení zastupujícího výrobce.

Jsem přesvědčen, že jsem ve své práci zohlednil podstatné věci ovlivňující navrhovaný podnikatelský záměr a vysvětlil některé aspekty trhu s léky a zdravotnickými pomůckami.

Dále jsem nabídnul skutečnou možnost jak rozvíjet podnikatelskou činnost společnosti ABC s.r.o., aby se stala méně závislá a držela si vedoucí postavení na trhu. Věřím, že se můj návrh stane pro společnost ABC s.r.o. výzvou, které se v blízké budoucnosti chopí a využije ji pro vlastní užitek.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1.] *BusinessInfo.cz* [online]. 2007. Tvorba komplexní analýzy v rámci marketingového řízení a plánování MSP. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/marketing-rizeni-msp-komplexni-analyza/1001663/45239/>>.
- [2.] *Celní správa České republiky* [online]. 2011. TARIC. Dostupné z WWW: <<http://www.celnisprava.cz/cz/clo/problematika-taricu/Stranky/taric.aspx>>.
- [3.] *Centrum pro rozvoj ekonomického vzdělání* [online]. 2011. 551 Koloběh oběžného majetku. Dostupné z WWW: <http://www.ceed.cz/podnik_ekonomika/zasobovani_logistika/551kolobeh_obezneho_majetku.htm>.
- [4.] *Corporate Journey 2u* [online]. 2008. Business Communication and The AIDA model. Dostupné z WWW: <<http://www.corporatejourney2u.com/business/business-communication-and-the-aida-model.html>>.
- [5.] *Czechinvest : Agentura na podporu podnikání* [online]. 2011. Business angels. Dostupné z WWW: <<http://www.czechinvest.org/business-angels>>.
- [6.] *DHL* [online]. 2011. DHL4YOU. Dostupné z WWW: <<https://dhl4you.cz/index.php?page=Kalkulace-prepravy>>.
- [7.] *DNV Managing risk* [online]. 2010 [cit. 2011-05-22]. Značení CE. Dostupné z WWW: <http://www.dnv.cz/nase_sluzby/certifikace/produkty/znaceni_ce/>.
- [8.] DURDA, L. Analýza procesu tvorby a realizace lékové politiky v České republice. In: Zdravotní politika a ekonomika – č.1/2003. Kostelec nad Černými lesy: IZPE, 2003. 151 stran. ISSN 1213-8096.
- [9.] FOTR, J.; SOUČEK, I. *Investiční rozhodování a řízení projektů: Jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha : Grada Publishing , a.s., 2011. 416 s. ISBN 978-80-247-3293-0.
- [10.] HÁLEK, V. *Dr. Ing. Vítězslav Hálek, MBA, Ph.D, Fakulta informatiky a managementu, katedra managementu*[online]. 2011. Prezentace k přednáškám marketingu. Dostupné z WWW: <<http://www.corporatejourney2u.com/business/business-communication-and-the-aidamodel.html>>.

- [11.] *HMD BioMedical* [online]. 2011. About us. Dostupné z WWW: <http://www.hmdbio.com.tw/index.php?option=com_content&view=section&layout=blog&id=7&Itemid=55>.
- [12.] *Ict-123.com: Get IT under your control* [online]. 2011. Analýza SLEPT. Dostupné z WWW: <<http://www.ict-23.com/Strategick%C3%A9%C5%99%C3%ADzen%C3%AD/Metody/Anal%C3%BDzaSLEPT.aspx>>.
- [13.] *Institut rozvoje podnikání* [online]. 2011. Podnikatelský plán. Dostupné z WWW: <<http://www.ide-vse.cz/podnikatelsky-plan.html>>.
- [14.] *Jak napsat podnikatelský plán* [online]. Praha : CzechInvest. Dostupné z WWW: <<http://www.czechinvest.org/data/files/podnikatelsky-plan-48-cz.pdf>>.
- [15.] *Johnson&Johnson, s.r.o.* [online]. 2011. O společnosti. Dostupné z WWW: <<http://www.jnj.cz/text-spol-o-spolecnosti.html>>.
- [16.] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vydání Praha: C.H.Beck 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453.
- [17.] KISLINGEROVÁ, E.; HNILICA, J. *Finanční analýza - krok za krokem*. 2. vydání. Praha : C.H.Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179- 713-5.
- [18.] KISLINGEROVÁ, E., a kol. *Manažerské finance*. Praha : C.H. Beck, 2007. 824 s. ISBN 978-80-7179-903-0.
- [19.] KORÁB, V.; PETERKA, J. ; REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. dotisk 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2008. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [20.] KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Marketing*. 2004. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [21.] KOTLER, P.; KELLER, L. *Marketing management*. 12. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [22.] KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. 168 s. ISBN 802470966X.
- [23.] *LearnMarketing.net* [online]. 2011. The Marketing mix. Dostupné z WWW: <<http://www.learnmarketing.net/marketingmix.htm>>.

- [24.] *Management Mania* [online]. 2010. Marketingový mix - 4P. Dostupné z WWW: <<http://managementmania.com/index.php/marketing/40-ostatni/140-marketingovy-mix>>.
- [25.] *Mte* [online]. 2010. Partner pro život s diabetem. Dostupné z WWW: <<http://www.mte.cz/spolecnost-mte.htm>>.
- [26.] PELOUŠEK, Z. *Poradenství - rozvoj osobnosti, koučing* [online]. 2009. Podnikatelský záměr. Dostupné z WWW: <<http://www.zdenekpelousek.cz/podnikatelsky-zamer.html>>.
- [27.] *Podnikatel.cz* [online]. 2011. Jak sestavit podnikatelský plán. Dostupné z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/rozjezd/start-podnikani/jak-sestavit-podnikatelsky-plan/>>.
- [28.] *Podnikatel.cz* [online]. 2011. Jak vytvořit analýzu. Dostupné z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/rozjezd/start-podnikani/jak-vytvorit-analyzu/>>.
- [29.] *Podnikatelské strategie* [online]. 2011. Management consulting. Dostupné z WWW: <<http://www.management-consulting.cz/cz/podnikatelska-strategie>>.
- [30.] RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing,a.s., 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.
- [31.] *Sfinance* [online]. 2007. Co je to leasing. Dostupné z WWW: <<http://www.sfinance.cz/firmy-a-podnikani/informace/pruvodce/rozdeleni/>>.
- [32.] *Strateg.cz* [online]. 2011. Strategický situační analýza. Dostupné z WWW: <http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html>.
- [33.] STŘELEČ, J. *Www.vlastnicesta.cz* [online]. 2008. *Www.vlastnicesta.cz*. Dostupné z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/porteruv-model-konkurencnich-sil/>>.
- [34.] STRUCK, U., Přesvědčivý podnikatelský plán. 1. vydání Praha: Management Press, 1992. 120 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [35.] Univerzita Palackého v Olomouci Vědecko technický park [online]. 2011. Zpracování podnikatelského záměru. Dostupné z WWW: <<http://www.vtpup.cz/rozcestnik-uzivatelu/zacinajici-podnikatel/zpracovani-podnikatelskeho-zameru.html>>.

- [36.] VALACH, J. a kol. Finanční řízení a rozhodování podniku. 1. vyd. Praha: Ekopres, 1997. 247s. ISBN 80 90 901991-6-X.
- [37.] VEBER, J.; SUDOVÁ, J. a kol. Podnikání malé a střední firmy 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 320s. ISBN 978-80-247-2409-6.
- [38.] Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky [online]. 2011 Lékaři. Dostupné z WWW: <<http://www.vzp.cz/poskytovatele/ciselniky/800>>.
- [39.] ZÁBOJ, M. Pedagogická fakulta Masarykovy univerzity [online]. 2009. Obchodní operace. Dostupné z WWW: <<http://is.muni.cz/do/1499/el/estud/pedf/ps09/obchod/web/pages/zakladni-charakteristikadistribuce.html>>.
- [40.] ZÁBOJ, M. Pedagogická fakulta Masarykovy univerzity [online]. 2009. Obchodní operace. Dostupné z WWW: <<http://is.muni.cz/do/1499/el/estud/pedf/ps09/obchod/web/pages/vyber-zpusobu-distribuce.html>>.
- [41.] Zdravotnictví jako součást národní ekonomiky. 2005. Praha: Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR, 2006. 70 stran. ISBN 80-7280-632-7.

Seznam citací:

- [1.] KORÁB, V.; PETERKA, J. ; REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. dotisk 1. vydání. Brno : Computer Press, a.s., 2008. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0, str. 34
- [2.] KORÁB, V; PETERKA, J ; REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. dotisk 1.vydání. Brno : Computer Press, a.s., 2008. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0. str. 11
- [3.] KORÁB, V.; PETERKA, J. ; REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. dotisk 1. vydání. Brno : Computer Press, a.s., 2008. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0. str. 44
- [4.] KORÁB, V.; PETERKA, J. ; REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. dotisk 1. vydání. Brno : Computer Press, a.s., 2008. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0. str. 37
- [5.] KOTLER, P. ; ARMSTRONG, G. *Marketing* . 2004. [s.l.] : Grada Publishing 2004, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3, str. 105.

- [6.] ZÁBOJ, M. *Pedagogická fakulta Masarykovy univerzity* [online]. 2009 [cit. 2011-04-15]. Obchodní operace. Dostupné z WWW: <<http://is.muni.cz/do/1499/el/estud/pedf/ps09/obchod/web/pages/zakladni-charakteristika-distribuce.html> >.
- [7.] ZÁBOJ, M. *Pedagogická fakulta Masarykovy univerzity* [online]. 2009 [cit. 2011-04-15]. Obchodní operace. Dostupné z WWW: <<http://is.muni.cz/do/1499/el/estud/pedf/ps09/obchod/web/pages/vyber-zpusobu-distribuce.html> >.
- [8.] STŘELEČ, J. *Www.vlastnicesta.cz* [online]. 2008 [cit. 2011-04-14]. *Www.vlastnicesta.cz*. Dostupné z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/porteruv-model-konkurencnich-sil/>>.
- [9.] *Mte* [online]. 2010 [cit. 2011-05-13]. Partner pro život s diabetem. Dostupné z WWW: <<http://www.mte.cz/spolecnost-mte.htm>>.
- [10.] *Mte* [online]. 2010 [cit. 2011-05-13]. Partner pro život s diabetem. Dostupné z WWW: <<http://www.mte.cz/cukrovka-diabetes.htm>>.
- [11.] *Mte* [online]. 2010 [cit. 2011-05-13]. Partner pro život s diabetem. Dostupné z WWW: <<http://www.mte.cz/cukrovka-diabetes.htm>>.
- [12.] *Mte* [online]. 2010 [cit. 2011-05-13]. Partner pro život s diabetem. Dostupné z WWW: <<http://www.mte.cz/vyse-uhrad-vzp.htm> >.

SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Seznam tabulek:

Tabulka č. 1	SWOT analýza.....	41
Tabulka č. 2	Horizontální rozvaha - aktiva v tis. Kč.....	48
Tabulka č. 3	Vertikální rozvaha - aktiva	49
Tabulka č. 4	Horizontální rozvaha - pasiva	49
Tabulka č. 5	Vertikální rozvaha - pasiva	49
Tabulka č. 6	Ukazatel likvidity.....	50
Tabulka č. 7	Ukazatel zadluženosti	51
Tabulka č. 8	Ukazatel rentability	52
Tabulka č. 9	Ukazatel aktivity	53
Tabulka č. 10	Provozní ukazatelé.....	54
Tabulka č. 11	Rozdílové a tokové veličiny	55
Tabulka č. 12	Přeprava	63
Tabulka č. 13	Kalkulace nákladů.....	64
Tabulka č. 14	Varianty prodeje	65

Seznam grafů:

Graf č. 1	Počet evidovaných diabetiků v ČR.....	36
Graf č. 2	Stav populace v %.....	36
Graf č. 3	Odhad populace %	36
Graf č. 4	Stav trhu 2010 v %.....	59
Graf č. 5	Stav trhu k 31. 3. 2011 v %.....	59
Graf č. 6	Vývoj tržeb v Kč.....	60
Graf č. 7	Predikce stavu trhu 2011 v %	61
Graf č. 8	Predikce stavu trhu 2013 v %	66

SEZNAM ZKRATEK

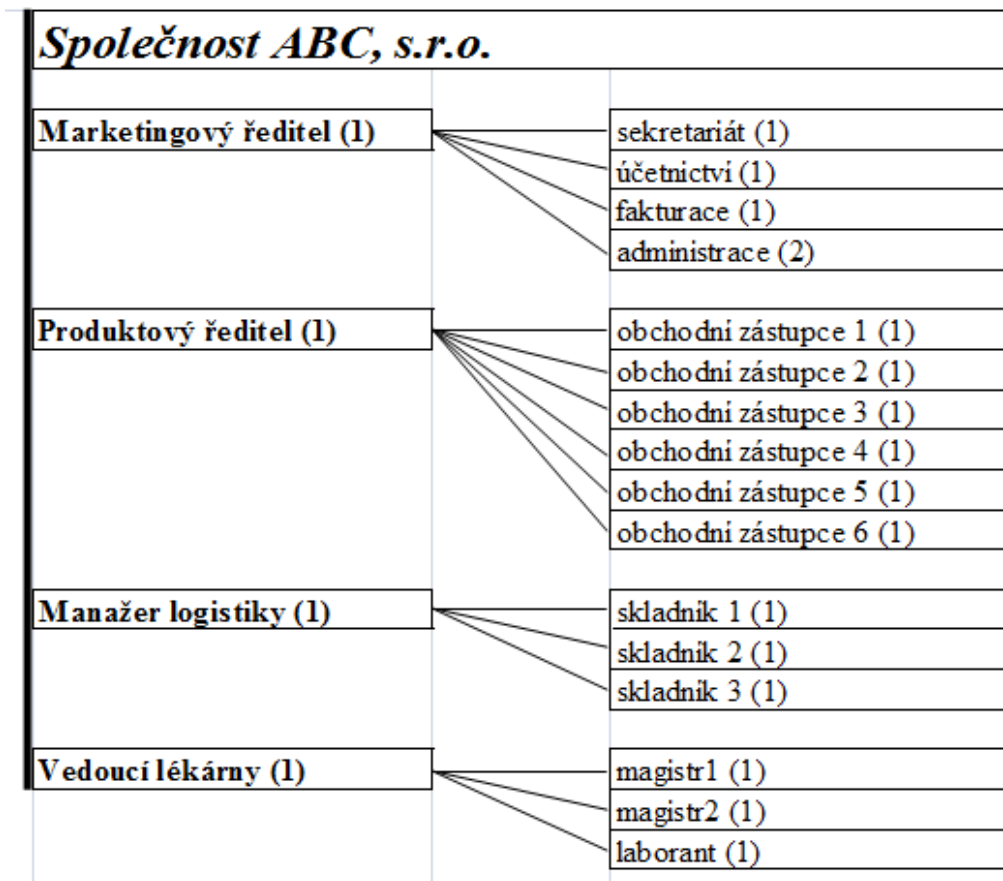
apod.	- a podobně
cca.	- cirká
ČR	- Česká republika
GL	- glukometr
IČO	- identifikační číslo organizace (osoby)
ks	- kusy
Kč	- koruna česká
např.	- na příklad
r.	- rok
TP	- testovací proužek
tis.	- tisíc
tzn.	- to znamená
tzv.	- takzvaně
USA	- americký dolar

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1	Struktura společnosti ABC s.r.o.	77
Příloha č. 2	Informační leták	78
Příloha č. 3	Testovací proužky	79

PŘÍLOHY

Příloha č. 1 Struktura společnosti ABC s.r.o.



Zdroj: Autor

10 tipů pro měření glykémie

- Sledováním glykémie získáváte informace o svých hladinách glukózy (cukru) v krvi – a také přehled o tom, jak se během dne mění.**
- Informace o glykémii napomáhají zvládnutí diabetu.**
Vašemu lékaři usnadní léčbu.
- Glukóza (cukr) může být měřena buď z krve, nebo z moči.**
Určování glykosurie (cukru v moči) je jednoduché, ale nepřesné. Neukazuje aktuální hladinu.
- Měření cukru v krvi glukometrem je jednodušší a poskytuje více informací než měření cukru v moči.**
- Váš lékař vám poradí nejvhodnější způsob měření glykémie v závislosti na vašich potřebách.**
Rámcová kritéria kompenzace a cíle léčby u dospělých diabetiků 1. typu a diabetiků 2. typu
- Frekvence měření závisí na typu diabetu, léčbě a úrovni fyzické aktivity.**
Měření je důležité nejen pro osoby léčené inzulínem.
- Váš lékař vám doporučí, v jakou denní dobu a kolikrát denně byste si měli měnit glykémii.**
- Nezapomeňte zaznamenávat výsledky vašich měření do deníku.**
Berte si ho s sebou k lékaři na každou kontrolu.
- Pravidelně prověřujte správnou funkci vašeho glukometru tak, jak je doporučeno v uživatelské příručce.**
- Pro přesnost naměřených výsledků dodržujte dobu použitelnosti a způsob skladování testovacích proužků stanovené výrobcem.**
Používejte-li testovací proužky One Touch® Ultra®, uchovávejte je v řádně uzavřené tubě na suchém chladném místě (při teplotě do 30°C).



KOMPENZACE

Výomá	Uspokojivá	Neuspokojivá
Glykémie na lačno* (mmol/l)	4,0-6,0	> 7,0
Glykémie po jídle** (mmol/l)	5,0-7,5	7,5-9,0 > 9,0
HbA _{1c} (%) dle DCC1	< 6,5	6,5-7,5 > 7,5
Dle IFCC (od 1.1.2014)	< 4,5	4,5-6,0 > 6,0
Celkový cholesterol (mmol/l)	< 4,5	4,5-5,0 > 5,0
HDL-cholesterol (mmol/l)	> 1,1	1,1-0,9 < 0,9
LDL-cholesterol (mmol/l)	< 2,5	2,5-3,0 > 3,0
Triglyceridy (mmol/l)	< 1,7	1,7-2,0 > 2,0
Hmotnostní index mužů (BMI, kg/m ²)	21-25	25-27 > 27
Ženy (BMI, kg/m ²)	20-24	24-26 > 26
Krevní tlak (mm Hg)	< 130/80	> 130/80

*Hladina nula je hladina prázdné tuby.
**Měření glykémie po jídle je měření glykémie 1-2 hodiny po jídle.

Uvažujte o častějším měření:

- Před a po cvičení.
- Pokud cítíte, že by vaše glykémie mohla být nízká.
- Máte-li horečku.
- Jste-li nemocen nebo zvracíte.
- Máte-li průjem.
- Na dovolené nebo během jakékoliv jiné nevyzkávané situace.

Doporučovaná frekvence měření:

- Když ráno vstáváte.
- Před jídlem.
- Dvě hodiny po jídle.
- Před spaním.

Zdroj: Interní materiály společnosti Lifescan.cz



Zdroj: <http://www.mte.cz/images/one-touch-prouzky.jpg>