

Projekt založení klientského centra firmy Widex Line s.r.o. pro region Severní Morava a Slezsko

Bc. Jarmila Tobolová

Diplomová práce
2014

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu a marketingu

akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jarmila Tobolová, DiS.**
Osobní číslo: **M12901**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management ve zdravotnictví**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt založení klientského centra firmy Widex Line s.r.o. pro region Severní Morava a Slezsko**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte z literárních pramenů teoretické poznatky zaměřené na problematiku podnikání v sektoru zdravotnictví.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav na trhu se zdravotnickými prostředky.
- Na základě výsledku analýz vytvořte projekt založení pobočky firmy Widex Line s.r.o.
- Projekt podrobte analýze z hlediska implementace do praxe.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

BUCKLEY, Patrick T. The complete guide to hospital marketing. 2nd ed. Danvers, MA: HCPPro, 2009, 173 s. ISBN 978-1-60146-351-7.
GLADKIJ, Ivan. Management ve zdravotnictví. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, 380 s. ISBN 80-7226-996-8.
HANZELKOVÁ, Alena. Business strategie: krok za krokem. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2013, 159 s. ISBN 978-80-7400-455-1.
PORTER, Michael E. Competitive advantage: creating and sustaining superior perform. 1st Free Press Export ed. New York: Free Press, 2004, 557 s. ISBN 0-7432-6087-2.
PORTER, Michael E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. 1st ed. New York: Free Press, 2004, 396 s. ISBN 0-7432-6088-0.

Vedoucí diplomové práce: **prof. MUDr. Jaroslav Slaný, CSc.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **22. února 2014**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2014**

Ve Zlíně dne 22. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 24. 4. 2014



⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce řeší projekt založení klientského centra firmy Widex Line pro region Severní Moravy a Slezska.

První, teoretická část přináší poznatky z odborné literatury a vymezuje pojmy týkající se podnikání se zdravotnickými prostředky. Zabývá se možnými strategiemi firmy k dosažení rozvoje a zvýšení konkurenceschopnosti a specifiky tržních mechanismů v kontextu zdravotnictví.

V další části analyzuje český trh se zdravotnickými prostředky formou strategických analýz SLEPTE, Porterův model pěti sil, SWOT analýzou a průzkumným šetřením. Projektová část přináší návrh klientského centra od prvotní idey až po realizaci. Ta je podrobena časové a rizikové analýze.

Klíčová slova: podnik, strategie, strategická analýza, zdravotnictví, zdravotnický prostředek, časová analýza, riziková analýza

ABSTRACT

The thesis deals with the project of foundation of the client center Widex Line for the region of the North Moravia and Silesia.

The first theoretical part presents the findings from the special literature and defines terms of relation with the business and medical devices. It deals with the possible strategies of the company to achieve a development and increase in competitiveness and also the thesis follows up the specific ways of market mechanisms in the health care.

In the next part, there is analyzed the Czech market with medical devices by the form of strategic analysis SLEPTE, Porter's five forces model, SWOT analysis and exploratory investigation. The project part brings the proposal of client center from the initial idea to implementation. This implementation is subject of a time and risk analysis.

Keywords: company, strategy, strategic analysis, healthcare, medical device, timing analysis, risk analysis

Děkuji prof. MUDr. Jaroslavu Slanému, CSc. za odborné vedení diplomové práce a cenné rady.

Mé poděkování patří také společnosti Widex Line s.r.o. za možnost zpracování diplomové práce a zejména Ing. Petru Dolečkovi za poskytnuté informace a pomoc při zpracování praktické části práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Motto:

„Non omnia possumus omnes.“

Vergilius (Zpěvy pastýřské 8,63)

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 PODNIKÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICE	12
1.1 PODNIKÁNÍ.....	13
1.1.1 Podnikatelské riziko	14
1.2 PODNIK	14
1.2.1 Legislativa	15
1.2.2 Typologie podniku	16
1.2.3 Fáze podniku	17
2 STRATEGIE V KONTEXTU ŘÍZENÍ PODNIKU	19
2.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ.....	19
2.2 STRATEGIE	20
2.2.1 Vize, poslání, cíle	20
2.2.2 Strategické analýzy	22
2.2.3 Hodnotící kritéria volby	23
2.2.4 Hierarchie podnikových strategií	24
2.2.5 Strategie podniku	26
2.2.5.1 Způsoby strategického řízení podniku.....	26
2.2.5.2 Strategické alternativy	27
2.2.5.3 Konkurenční výhoda.....	29
2.2.6 Fáze implementace a hodnocení strategie.....	29
3 SPECIFIKA PODNIKÁNÍ V SEKTORU ZDRAVOTNICTVÍ	30
3.1 ZDRAVOTNICTVÍ.....	30
3.1.1 Systém zdravotní péče.....	30
3.1.2 Problém financování	32
3.1.3 Tržní mechanismy	34
3.1.3.1 Poptávka.....	34
3.1.3.2 Nabídka.....	35
3.1.3.3 Marketingový mix.....	36
3.1.4 Specifika podnikání ve zdravotnickém systému	38
3.2 PODNIKÁNÍ SE ZDRAVOTNICKÝMI PROSTŘEDKY V SYSTÉMU ZDRAVOTNICTVÍ	39
3.2.1 Kompenzace poruch sluchu zdravotnickými prostředky	39
3.2.2 Zdravotnický prostředek	40
3.2.3 Způsob předpisování zdravotnických prostředků pro korekci sluchu.....	41
3.2.3.1 Individuální ušní tvarovka	41
3.2.3.2 Sluchadla.....	42
3.2.3.3 Kompenzační pomůcky	45
3.2.4 Tvorba ceny a cenová omezení	46
4 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	47
II PRAKTICKÁ ČÁST	48
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI WIDEX	49
5.1 WIDEX A/S.....	49
5.1.1 Widex a životní prostředí	50

5.2	WIDEX LINE ČESKÁ REPUBLIKA.....	51
6	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU NA TRHU SE ZDRAVOTNICKÝMI PROSTŘEDKY.....	54
6.1	SOUČASNÉ TRENDY A ANALÝZA TRHŮ	54
6.1.1	Trh v České republice	55
6.1.2	Trh v Evropě	56
6.2	ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ SLEPTE	56
6.2.1	Sociální a demografické faktory	56
6.2.2	Legislativní faktory	59
6.2.3	Ekonomické faktory	61
6.2.4	Politické faktory	63
6.2.5	Technologické faktory	64
6.2.6	Ekologické faktory	65
6.2.7	Zhodnocení SLEPTE analýzy	66
6.3	ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ PORTER	67
6.4	SWOT ANALÝZA	71
6.5	PRŮZKUM KLIENTSKÝCH PREFERENCÍ	73
6.5.1	Cíl a hypotézy průzkumu	73
6.5.2	Metodika získávání dat	73
6.5.3	Analýza a prezentace výsledků	74
6.5.4	Zhodnocení hypotéz	80
6.6	SHRNUTÍ A VYHODNOCENÍ ANALÝZ.....	86
7	PROJEKT ZALOŽENÍ KLIENTSKÉHO CENTRA FIRMY WIDEX LINE S.R.O. PRO REGION SEVERNÍ MORAVA A SLEZSKO.....	87
7.1	VOLBA KORPORÁTNÍ STRATEGIE	87
7.1.1	Poslání, vize, cíle clientského centra	88
7.2	LEGISLATIVNÍ POŽADAVKY	90
7.3	PROJEKTOVÁ KRITÉRIA	91
7.3.1	Segmentace, zacílení, umístění	91
7.3.2	Prostory a vybavení.....	94
7.3.3	Poskytované činnosti.....	97
7.3.4	Personální požadavky.....	98
7.4	BUSSINES STRATEGIE	101
7.4.1	Marketingový (bussines) mix.....	101
7.5	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	110
7.6	ČASOVÁ ANALÝZA	112
7.7	RIZIKOVÁ ANALÝZA	114
	ZÁVĚR	115
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	117
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	126
	SEZNAM OBRÁZKŮ	128
	SEZNAM TABULEK.....	130
	SEZNAM PŘÍLOH.....	132

ÚVOD

F. Drucker „Změna znamená výzvu a výzva příležitost“.

Akcelerující změny od druhé poloviny minulého století po současnost sebou nevyhnutelně přinášejí nutnost neustálé flexibility managementu podniků v kontextu s vnějším vlivem okolí, globalizace ekonomiky a konkurenčního prostředí. Celosvětový technický rozvoj sebou přinesl změny v politické i celosvětové ekonomice, vznik nových odvětví, nových technologií a způsobů distribučních cest, otevírá nové trhy, se kterými musí souviset i rozvoj strategického myšlení manažerů. Adekvátní reakcí na všechny tyto změny je zavedení firemních strategií jako nástroje permanentního procesu na sebe navazujících kroků nejen k přežití, ale i k úspěchu a konkurenceschopnosti.

Cílem diplomové práce je navrhnout vhodnou korporátní a bussines strategii pro společnost, nacházející se ve fázi růstu, formou vypracování projektu založení Klientského centra společnosti Widex Line pro region Severní Moravy a Slezska. Toto téma jsem si zvolila záměrně, vzhledem ke své dlouholeté práci s klienty s postižením sluchu.

Diplomová práce je rozdělena na dvě hlavní části, teoretickou a praktickou. Teoretická část se zabývá vymezením teoretických pojmů souvisejících s problematikou podniku, strategického řízení firem a podnikáním ve zdravotnictví, především pak s podnikáním se zdravotnickými prostředky na českém trhu. Praktická část je tvořena částí analytickou a následně projektovou. Cílem analytické části je popsat současný stav na trhu se zdravotnickými prostředky nejen v České republice, ale především v regionu Severní Moravy a Slezska, kde by se měl zamýšlený projekt realizovat. Dále analyzuje vnější faktory podnikatelského okolí společnosti, její konkurenci a v neposlední řadě přináší důležitá zjištění klientských preferencí pro sestavení marketingového mixu budoucího klientského centra. Navazující projektová část přináší návrh strategie v podobě projektu Klientského centra společnosti Widex Line, možnosti jeho vzniku, podpory jednotlivých procesů realizace až po návrh marketingového bussines mixu k zabezpečení kvalitní dlouhodobé péče o zákazníka, trvalého budování značky na trhu, zlepšení distribučních cest a zvýšení konkurenceschopnosti na českém trhu se zdravotnickými prostředky. Pro usnadnění implementace projektu do praxe bude projekt Klientského centra podroben nákladové, časové a rizikové analýze ve snaze identifikace a eliminace případných nežádoucích situací.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICĚ

Dvacáté první století je po přerušení celosvětového hospodářského vývoje ropnou krizí v sedmdesátých letech minulého století provázeno dramatickým vývojem změn v podnikatelském prostředí. Na všechny tyto akcelerující změny musí podniky reagovat, chtějí-li uspět v prostředí konkurence.

Přechodem z centralizovaného na tržní hospodářství se podniky po roce 1989 ocitly v kvalitativně zcela jiném prostředí. Pro udržení svého dlouhodobého rozvoje byly, jsou a budou neustále nuceny přizpůsobovat se změnám nejen v rámci národního hospodářství své země, ale i v celosvětovém měřítku. Podle P. F. Drucknera je jedním z nejzávažnějších faktorů podílejících se na fungování podniku jeho okolí (obr. 1.). Změny v podnikatelském okolí je třeba posuzovat dynamicky a s mírou dopadu, kterou přinášejí ve středně až dlouhodobém výhledu. V literatuře se většina odborníků shoduje v názoru, že za poklesem prosperity podniku stojí právě podcenění vlivu faktorů z okolí (Kubík, 2012).



Obrázek 1. Podnikatelské prostředí

(vlastní zpr. podle Kubík, 2012)

Globalizace trhů

Rozvojem informačních a komunikačních technologií, dopravních cest, liberalizací mezinárodního obchodu a odstraněním bariér došlo k nastartování globalizace trhů. Velký význam pro podnikatele mají přírodní zdroje a levná pracovní síla, kterou mohou využívat bez ohledu na geografickou vzdálenost. S vytvářením globální poptávky je však spojena i celosvětová konkurence.

Zintenzivnění konkurence

Tlak na konkurenceschopnost se zvyšuje spolu s rozvojem techniky a technologií. Důsledkem je převis nabídky nad poptávkou a možným řešením se jeví zvýšení ekonomické síly podniků prostřednictvím fúzí, akvizic a strategických aliancí v globálním prostoru (Zuzák, 2011, s. 12). Nadnárodní společnosti jsou schopny si nejen silně konkurovat, ale v případě potřeby spolu navzájem spolupracovat.

Vznik a zánik nových výrobků a odvětví

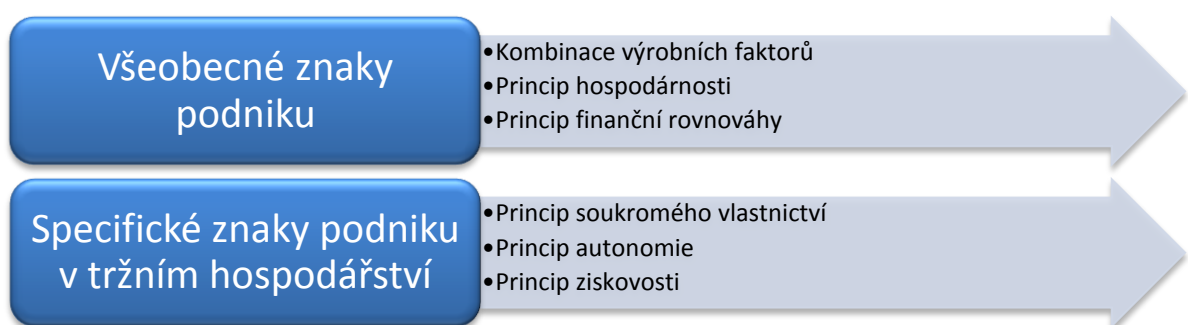
Se vznikem nových technických objevů (např. nanovlákná), změnami v technologiích a částečně i s módními vlnami jsou spojeny změny v tržní poptávce. Na trhu se objevují nové výrobky (bioplyn, internet), vznikají nová odvětví (mobilní komunikace, obnovitelné energie), zároveň však některá upadají (zemědělství, metalurgie, těžba uhlí) nebo zcela zanikají. Paradoxně se znovuobnovují odvětví již dávno zaniklá. Významnou roli sehrávají změny v distribučních kanálech (internetové obchody, hypermarkety) a rozvoj marketingu.

Faktor času

Konkurenceschopnost stále více závisí na rychlosti, s jakou podnik dokáže reagovat na změny. Čas, v jakém dokáže inovovat stávající nebo přijít na trh s novými výrobky, je důležitou výhodou „prvního kroku“.

1.1 Podnikání

Podnikání ve výkladu §2 živnostenského zákona znamená: „*plnění svěřených úkolů a to samostatně, soustavně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem zisku, za podmínek stanovených živnostenským nebo obchodním zákoníkem*“. Podstata podnikání (obr. 2.) má ve výsledku přinášet zisk, užitek a přidanou hodnotu za podmínek efektivnosti a hospodárnosti (Čvančarová a kol., 2010, s. 25).



Obrázek 2. Znaky podniku dle E. Gutenberga (upr. dle Čvančarová a kol., 2010, s. 25)

K těmto podmínkám přidávají Borovský a Dyntarová (2012, s. 10) podmínku etickou, kdy za prioritní cíl považují uspokojování potřeb zákazníků. Pouze spokojený zákazník je ochoten zaplatit za statek cenu, která obsahuje nejen jeho užitek, ale i zisk podnikatele. Podnikání úzce souvisí s podnikavostí. Ta představuje schopnost vytvářet nejen přidanou hodnotu a užitek, ale i aktivně vyhledávat příležitosti k poskytnutí tohoto užitku v rámci výhodné směny.

1.1.1 Podnikatelské riziko

Podnikatelské riziko je nedílnou součástí podnikání. Spolu s neúspěchem přináší podniku ztrátu, která může vážně narušit finanční stabilitu nebo dokonce vést až ke krizi a zániku. Přesto Čvančarová (a kol., 2010, s. 19) v podnikatelském riziku shledává i pozitivní stránku pro podnikatelský subjekt, a to v jeho motivačním působení. Subjekt sám může některé, zvláště interní, faktory podnikatelského rizika v rámci svého managementu ovlivnit a snížit tím míru působení rizika. Výrazný vliv na podnikatelské riziko mají i externí faktory spojené především s makroekonomickými a politickými opatřeními státu. U těchto může subjekt pouze redukovat míru rizika prostřednictvím:

Diverzifikace – rozložením rizika do více podnikatelských projektů.

Flexibility – pružností, jak je schopen reagovat na změny poptávky.

Dělení rizik – na více podnikatelských subjektů (joint venture, konsorcia).

Transferu rizika – přesunem na jiné subjekty, dodavatele či zákazníka.

Pojištění – přesunem rizika na pojišťovnu, která buď zcela, nebo zčásti, kryje případnou ztrátu (Čvančarová a kol., 2010, s. 21).

1.2 Podnik

Pojem podnik lze definovat z mnoha výkladů. Pro legislativní podklad vymezení pojmu lze použít definici evropského práva v Nařízení komise (ES) 800/2008 z 6. srpna 2008:

„Podnikem se rozumí každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost bez ohledu na jeho právní formu. K těmto subjektům patří zejména osoby výdělečně činné a rodinné podniky, vykonávající řemeslné či jiné činnosti a obchodní společnosti či sdružení, která běžně vykonávají hospodářskou činnost“ (Nařízení komise, © 2008).

Čvančarová (a kol., 2010, s. 23) jej obecně pojímá jako subjekt, ve kterém dochází k přeměně zdrojů ve statky, který začíná založením a končí zánikem podniku. Zuzák (2011, s. 7) definici rozšiřuje na otevřený systém s existujícími vazbami s okolím (zákazníci, dodavatelé, stát, konkurenti), které jsou ve vzájemné interakci a transformaci těchto vazeb, dochází k vytvoření zdrojů (vstupů) potřebných k přeměně na výstupy.

Základní otázkou existence podniku je stanovení jeho cíle, který vytváří jednotlivé skupiny „*stakeholders*“. Přes různorodost zájmů jednotlivých zájmových skupin předpokládá Zuzák (2011, s. 24) tři základní přístupy k vytýčení hlavního cíle podniku:

- dosažení zisku k uspokojení vlastníků;
- uspokojení potřeb zákazníků, kde zisk vyjadřuje míra tohoto uspokojení;
- podnik jako otevřený systém s aktivitami podniku zaměřenými do budoucna a dlouhodobým dopadem.

První přístup je ryze ekonomický, vycházející z teorie M. Friedmana, oproti tomu ve druhém zmiňovaném přístupu k vytýčení cíle podnikání je možno rozeznat prvky podnikatelských myšlenek Tomáše Baťi. Při vytýčení cíle podniku je rovněž třeba přihlídnout podle Čvančarové (a kol., 2010, s. 39) k řadě okolností. Rozhodující pro formulaci cíle je například obor podnikání, situace na trhu, dostupnost kapitálu a v neposlední řadě i forma a právní úprava podniku.

1.2.1 Legislativa

V české legislativě pojem podnik nově upravuje s účinností od roku 2014 §420 občanského zákoníku nebo §2 živnostenského zákona. Do roku 2014 byl podnik v občanském zákoníku definován jako „věc“ nikoliv subjekt. Nový občanský zákoník přináší nové pojetí závodu (podniku) a to tak, že zohledňuje rovněž vůli podnikatele. Podnik (závod) je stále podle §502 chápán jako věc, ale podnikatel (vlastník) svou vlastní vůli určuje vznik a zánik podniku, předmět podnikání, zřízení poboček apod.

V právní úpravě má každý podnik dva základní znaky:

- *právní subjektivitu* obsaženou zápisem v obchodním rejstříku;
- *ekonomickou samostatnost* určenou předmětem podnikání v živnostenském zákoně.

Obchodní rejstřík

Obchodní rejstřík tvoří veřejná databáze podnikajících subjektů, do které se zapisují zákonem stanovené údaje o podnikatelích. Je veden příslušným krajským soudem dle sídla

podniku. Povinně se do rejstříku zapisují obchodní společnosti, družstva, některé zahraniční subjekty a fyzické osoby (přesahující svým ziskem 120 mil. Kč). Součástí rejstříku je i sbírka listin (zakladatelské listiny, účetní uzávěrky aj.)

Živnostenský zákon

Živnostenský zákon č. 455/1991 Sb. ve znění zákona č. 296/2007 Sb. slouží k úpravě podmínek živnostenského podnikání. Upravuje podmínky provozování a vymezuje jednotlivé druhy živností.

Obchodní zákoník byl od 1. 1. 2014 nahrazen Občanským zákoníkem a Zákonem o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb.

1.2.2 Typologie podniku

Na klasifikaci podniků lze nahlížet z mnoha hledisek.

Národohospodářské hledisko:

Jednotlivé subjekty jsou svými činnostmi zahrnovány do odvětví (zemědělství, průmysl, doprava, obchod apod.) a ty na základě stejných znaků do sektorů sfér působnosti:

- primární sektor (prvovýroba);
- sekundární sektor (zpracování statků z primárního sektoru);
- terciární sektor (služby);
- kvartérní sektor (výzkum a vývoj).

Hledisko vlastnictví (právní a organizační forma):

- státní podniky (hospodářské, rozpočtové a příspěvkové organizace);
- družstva (dobrovolné sdružení občanů nebo právnických osob);
- společné podniky - obchodní společnosti (společnosti s ručením omezeným, komanditní společnosti, akciové společnosti, veřejné obchodní společnosti);
- podniky jednotlivce - soukromé podniky (soukromá fyzická nebo právnická osoba);
- smíšené podniky (se zahraniční majetkovou účastí).

Hledisko zisku:

- ziskové (založeny za účelem tvorby zisku);
- neziskové (společenské organizace zřízené k plnění účelu).

Hledisko působnosti: obecní, regionální, republikové, nadnárodní.

Význam typologie spočívá v usnadnění tvorby národohospodářských statistik a dle Čvančarové (a kol., 2010, s. 47 – 58) i v legislativním členění, například pro potřeby České správy sociálního zabezpečení (malé organizace do 25 zaměstnanců, velké organizace nad 25 zaměstnanců) nebo Zákona na podporu podnikání (malí a střední podnikatelé, malí podnikatelé a drobní podnikatelé).

1.2.3 Fáze podniku

Životní cyklus každého podniku můžeme obecně rozčlenit do několika fází (obr. 3.):



Obrázek 3. Fáze podniku (vlastní zpr. podle Koráb et al., 2007)

Založení a vznik podniku

Tato fáze může být po právu nazývána fází rozhodovací. Své představy o budoucím podnikání musí podnikatel reálně zhodnotit a rozhodnout o předmětu činnosti, právní formě, umístění a ekonomických zdrojích. Založení podniku by měly předcházet tři kroky – plánování, ekonomická rozvaha s analýzou trhu a vlastní vznik. Součástí jednotlivých kroků je zpracování dokumentu - *Podnikatelský záměr (plán)* a *zakladatelský rozpočet*. Tento strategický plán slouží k prezentaci podniku před okolím (bankami, konkurenty, zákazníky, zaměstnanci). Podnik v něm zdůrazňuje své cíle, postavení na trhu, konkurenceschopnost. Plán sestavený na základě správně provedených analýz minimalizuje rizika podniku. Začínající podnik se většinou orientuje na jednu podnikatelskou aktivitu na domácím trhu.

Růst

Ve fázi růstu posiluje podnik konkurenceschopnost a rozšiřuje podíl na trhu. Získává tím větší výnosy ze svých investic a tím zdroje ke svému rozšíření. V závislosti na počtu svých aktivit může *integrovat*, *diverzifikovat*, *expandovat* a to jak *vertikálně* tak i *horizontálně*. Cílem růstové fáze je navýšení hodnoty firmy (podniku).

Koráb (et al., 2007, kap. 2) tvrdí, že k růstu podniku může dojít pouze při splnění tří základních podmínek:

- existuje motivace podnikatele;
- existují podmínky na trhu;
- existují dispozice k růstu uvnitř podniku.

Stabilizace

Období stabilizace nastává v okamžiku, kdy podnik dosáhl v rámci fáze růstu své optimální velikosti s ohledem na příležitosti trhu. Aby se udržel v této fázi co nejdéle, musí podnik neustále analyzovat své ekonomické výsledky s ohledem na vývoj trhu.

Krize

Krize je stádium dlouhodobého výrazného snížení tržeb, likvidity a čistého obchodního jmění. Nepříznivý vývoj může být zapříčiněn nezvládnutím řízení managementu, špatně volenou strategií nebo krizovými podněty ekonomického prostředí podniku. Za úpadek se považuje stav, kdy dlužník pozastaví platby nebo není schopen plnit dlouhodobě své závazky. K odvrácení ukončení je možné krizi řešit *prodejem, transformací, konsolidací* nebo *fúzí*.

Zánik

Ve fázi zániku podnik končí svou činnost, *dobrovolně* nebo *nuceně, bez likvidace* nebo *s likvidací*. V případě dobrovolného rozhodnutí o ukončení činnosti bez likvidace jde o plynulý přechod na jinou právnickou osobu. Může se jednat o fúzi, převod jmění na společníka nebo rozdělení společnosti. Nuceně podnik zaniká z rozhodnutí soudu nebo prohlášením konkurzu. K likvidaci dochází po předchozím vyrovnání závazků a pohledávek během likvidačního období. Podnik zaniká dnem výmazu z obchodního rejstříku.

Podnik nemusí nutně projít všemi fázemi. V důsledku svých podnikatelských, transformačních nebo inovačních aktivit či naopak fiskální politikou může jednotlivé fáze vynechat nebo v nich dlouhodobě ustrnout bez dalšího vývoje. V průběhu přechodů do vyššího stádia vývoje může přechodně docházet ke krizím. Za destruktivní se považuje krize z přehřátí podnikání tzv. Fast Growing Company (Koráb et al., 2007, kap. 2).

2 STRATEGIE V KONTEXTU ŘÍZENÍ PODNIKU

Budeme-li si klást otázku, co stojí za úspěchem mnohých firem, musíme se zaměřit na jejich řízení. Kvalitní strategie je nezbytná součástí strategického řízení drobného podnikatele i velkého podniku a podmínkou jejich úspěšného rozvoje.

Strategie není větší novodobou, vychází z vojenské terminologie, kde „stratagan“ označoval nečekaný zvrát, předstírání, léčku (Zuzák, 2011, s. 16). Stejně jako vojenství i podnikatelské aktivity potřebují silné vůdce, myšlenky a strategie, které by vedly k vítězství v konkurenčním „boji“. *„Competition is at the core of the success or failure of firms. Competitive strategy is the search for a favorable competitive position in an industry, the fundamental arena in which competition occurs. Competitive strategy aims to establish a profitable and sustainable position against the forces that determine industry competition“* (Porter, 2004a, s. 19).

2.1 Strategické řízení

Strategické řízení formuluje soubor veškerých aktivit vedoucích k dalšímu rozvoji podniku. Jedná se o intelektuálně nejsložitější proces v řízení podniku, proces neustálého monitorování trhu a podnikatelského okolí, identifikace hrozeb a příležitostí, flexibilního vyvažování cílů a zdrojů firmy. Sedláčková (2006, s. 1) definuje strategické řízení jako proces, ve kterém vrcholoví manažeři formulují a zavádějí strategie k dosažení stanovených cílů, v souladu s vnitřními zdroji a vnějším prostředím, k zajištění celkové prosperity. Nejvýznamnější odlišností nového pojetí strategického řízení od řízení koncepčního je iniciativa k získání konkurenční výhody nad jiným subjektem, pojetí vedoucí k vítězství. S. L. Quek shrnul význam strategického myšlení:

- delší životní cyklus výrobků;
- rychlejší a jistější návratnost;
- vyšší efektivnost a produktivita;
- zlepšení týmové práce a týmové atmosféry (Čvančarová a kol., 2009, s. 23).

Strategické řízení podniku se musí neustále přizpůsobovat změnám v globálním prostředí i změně myšlení. Současný strategický management se ubírá cestou znalostního managementu, tvorby síťových a virtuálních organizačních struktur, tvořivosti v plánování, kreativity v inovacích a modernizaci, kompetencí a participace. Prioritou na každé úrovni řízení však musí zůstat *vyznávání hodnot, etika a humánnost*.

2.2 Strategie

Strategie je z obecných definic v odborné literatuře odvozována jako cesta, jak dosáhnout cíle taktikou operativního opatření, vedoucí k jeho dosažení. Strategickým řízením se pak rozumí jednotlivé kroky, které k tomuto cíli vedou. Všechny tyto kroky jsou součástí procesu (obr. 4.). Na začátku celého procesu je formulace poslání a cílů, včetně hodnocení jejich proveditelnosti pomocí strategických analýz vnitřního a vnějšího okolí. Z jejich výsledků vyplývá variantní návrh strategie. Rozhodujícím úkolem strategického managementu je posoudit jednotlivé varianty a vybrat konečnou strategii, která bude implementována do praxe. Po fázi realizace je nutné vyhodnotit úspěšnost a dosažení cílů, případně celý cyklus zrevidovat.



Obrázek 4. Životní cyklus strategického řízení

(vlastní zpr. podle Sedláčková, 2006, s. 5)

2.2.1 Vize, poslání, cíle

Cíle, vize a poslání hrají v podniku nezastupitelnou roli. Společně vytváří důležitý dokument, ve kterém podnik formuluje své budoucí chování k zaměstnancům i podnikatelskému okolí. Tvoří tak veřejně svou *corporate identity*, kterou hodlá naplňovat.

Vize

Vizi vnímáme jako obraz budoucnosti. Vypovídá o tom, „*čím chce podnik být*“. Cílem každé vize je:

- vyjasnit směr;
- motivovat lidi;
- koordinovat tým.

V podnikové vizi se promítají představy vlastníků nebo vrcholových manažerů o budoucnosti, k jakým cílům by chtěli dojít, co by chtěli dokázat, kam by podnik chtěli v rozvoji přivést. Henry Ford svou vizi prezentoval jako „auto pro každého“, Steve Jobs stejnou vizi posunem v čase pozměnil na „počítač pro každého“ (Zuzák, 2011, s. 30). Každá vize může dojít k naplnění pouze za předpokladu vzájemného sdílení představ managementu se všemi zaměstnanci. Obecně je vize definována jako rámcový cíl, který tvoří závazek vůči všem zájmovým skupinám podniku a souhrn hodnot, které budou používány na cestě k dosažení tohoto cíle. Musí být jasná, srozumitelná a dosažitelná pro všechny, kteří se na ní podílejí.

Poslání

Poslání podniku si můžeme představit jako důvod „*proč podnik existuje*“. Jedná se dlouhodobý výhled na několik desítek let a kromě podnikové filozofie formuluje v čem je podnik unikátní a jak tuto svou unikátnost hodlá na trhu využít. Zuzák (2011, s. 28) obecnou definicí dává odpověď na tři základní otázky poslání:

- proč byl podnik založen;
- kým je tvořen (kdo jsme);
- jaké jsou jeho cíle (čeho chceme dosáhnout).

Management vychází při definování poslání podniku z jeho hodnot a stejně jako ve své vizi i zde formuluje vztahy s okolím a stakeholders. Význam poslání tkví ve sjednocení hodnot všech zúčastněných v podniku a v jejich prezentování široké veřejnosti v rámci svých propagačních akcí, tiskovin a výrobků. Právě hodnoty jsou to, co od sebe vizi a poslání odlišuje.

Cíle

Vize a poslání představují jen obecné představy managementu v dlouhodobém časovém období. Pro uplatnění v podnikové praxi je nutné je rozpracovat do konkrétnější podoby na

dobu 2 – 5 let. Veškeré aktivity podniku musí někam směřovat, mít svůj cíl. Cíle podniku, jak již bylo zmíněno v kapitole 1. 2., mohou být různorodé.

SMART přístup ve stanovování podnikových cílů zabezpečuje jejich jasné definování. Pouze jasný cíl je možné splnit, měřit a hodnotit. Prvotně byly využívány v projektovém managementu, ale svou nezastupitelnou roli hrají i v HRM a tvorbě strategií.

- *S (specific)* - specifická cíle znamená, že jsme schopni přesně a konkrétně definovat předmětný problém a způsob jeho řešení;
- *M (measurable)* – měřitelnost je důležitá pro ověření dosažení cíle nebo úspěšnosti řešení;
- *A (acceptable)* – navrhované řešení musí být přijatelné pro toho, kdo jej bude plnit a zároveň musí odpovídat jeho možnostem;
- *R (relevant)*- realistický znamená skutečně realizovatelný a dosažitelný;
- *T (timed)* – dosažení navrhovaného řešení by mělo být vymezeno v určitém časovém horizontu. Dává nám odpověď na otázku, kdy bude předmětný problém vyřešen.

Jak již bylo řečeno, vize, poslání i cíle jsou splnitelné a realizovatelné pouze za podmínek vzájemného sdílení. Jejich implementace do praxe s sebou přináší mnoho změn. Ne všichni budou ihned ztotožnění s těmito změnami, ale je třeba formou benchmarkingu, reengeringu a řízených procesů změn pro tyto hodnoty zaměstnance získávat a vést k jejich dosažení.

2.2.2 Strategické analýzy

Strategické analýzy poskytují managementu klíčové informace pro rozhodování o výběru strategie. Popisují situaci uvnitř podniku a identifikují nebezpečí, která podnik ohrožují ve svém okolí. Zuzák (2011, s. 54) definuje analýzy jako vědecké metody založené na rozložení celku na jednotlivé elementární části a rozpoznání jejich vlivu na celek.

Analýza makroprostředí (externí analýza)

Makroekonomické okolí je charakterizováno stavem ekonomiky, jelikož tento stav ovlivňuje schopnost podniků dosáhnout odpovídající výnosnosti (rete of return). Změny v externích faktorech ovlivňují tedy nejen poptávku, ale i dosažitelný zisk. Kubík (2012) rozlišuje čtyři makroekonomické indikátory:

- míra ekonomického růstu (rate of economy);
- úroková míra (interest rates);

- směnný kurs (currency exchange rates);
- míra inflace (inflation rates).

V tomto segmentu dále na podnik působí technologické, sociální, demografické, politické a legislativní okolí, ekologické a klimatické faktory. Hrozby mohou rovněž plynout z aktivit státu i celosvětového okolí.

Mezi nástroje analýz makrookolí patří PEST (SLEPT, SLEPTE, PESTE), analýza konkurence a Porterova analýza odvětví (industry analysis).

Analýza mikroprostředí (interní analýza)

Úkolem interní analýzy je odhalit silné a slabé stránky podniku a identifikovat jeho specifické, konkurencí těžko napodobitelné, přednosti. Tyto přednosti mohou spočívat v majetku, především nehmotném nebo dovednostech podniku (know-how). Pro zvýšení své konkurenceschopnosti musí podnik před napodobováním svých specifických schopností budovat bariéry. Kubík (2012) považuje za nejvýhodnější získat ihned na začátku vývoje vedoucí postavení s výhodou nízkých nákladů a tvorby ceny.

Nástroje mikroekonomického okolí jsou Ansoffův model, Porterův model pěti sil, Pětifaktorový Mintzbergův model, Portfoliová analýza (BCG matice) a SWOT analýza.

2.2.3 Hodnotící kritéria volby

Rozhodnutí o výběru strategie je dle Kubíka (2012) zásadní a závisí na něm budoucnost podniku. Na druhou stranu je spojeno s rizikem, že špatným výběrem strategie nedosáhne stanovených cílů. Hodnotící kritéria mají pomoci usnadnit hodnocení variant a předcházet špatnému výběru konečné strategie.

Pro usnadnění rozhodování mohou manažeři využívat manažerské informační systémy (MIS) a systémy na podporu rozhodování (DSS – Decision Support Systems).

Vhodnost (suitability)

Vhodnost vyplývá ze strategických analýz souhrnem jejich slabých a silných stránek, hrozeb a příležitostí určujících zdroje a schopnosti podniku (Kubík, 2012). Kritérium přináší zhodnocení rozsahu a přínosu dané strategie z hlediska konkurenční pozice podniku.

Přijatelnost (acceptability)

Přijatelnost je spojena s lidským faktorem a očekáváním zájmových skupin uvnitř i vně podniku. Kubík (2012) nabádá, že je třeba mít na paměti, že zájmy těchto skupin se mohou v časovém horizontu měnit.

Proveditelnost (feasibility)

Proveditelnost je kritériem úspěšné implementace a to jak z hlediska zdrojů, tak i schopností podniku. Hodnotí je nejen objektivními metodami, ale i zkušenostmi leadrů.

Všechny navrhované strategie jsou detailně podrobeny všem třem kritériím, na jejich základě jsou vybrány nejvhodnější varianty, ze které management zvolí pro každou podnikovou úroveň a SBU svou *strategii*. Za formulaci a implementaci strategie zodpovídá ředitel podniku (Kubík, 2012).

2.2.4 Hierarchie podnikových strategií***Korporátní strategie***

Veškerá základní podnikatelská rozhodnutí o činnostech, trzích, finančních zdrojích, řízení a managementu můžeme nazvat *korporátní strategií*. Ve svém pojetí vyjadřuje podnikatelské záměry subjektu, vyčlenění strategických obchodních jednotek, určení jejich strategických cílů a vymezení jak má těchto cílů konkrétní jednotka dosáhnout (obr. 5.) (Hanzelková et al., 2013, s. 6).



Obrázek 5. Korporátní strategie (vlastní zpr. podle Hanzelková et al., 2013, s. 15)

K této úrovni patří i v současnosti velmi oblíbená „*strategie modrého oceánu*“. Základní myšlenka této strategie spočívá ve vymanění se z konkurenčních střetů cestou vlastního „modrého oceánu“, zásadních hodnotových inovací výrobků nebo služeb za současného

snížení nákladů a zvyšování hodnoty pro zákazníky (Hanzelková et al., 2013, s. 19; Kim, 2007, s. 26 – 33). K rekonstrukci stávajících hodnot pro zákazníka používá systém čtyř aktivních opatření: odvrhněte – omezte – pozvedněte – vytvořte (Kim, 2005, s. 42 – 43). V Porterově pojetí bychom ji mohli vyjádřit strategií diferenciací výrobku za nízké ceny.

Bussines strategie

Bussines (obchodní) strategie navazuje na přechodí korporátní strategii a jasně stanovuje každé obchodní jednotce konkrétní obchodní strategii, obsahující cíle a cesty vedoucí k jejich dosažení (obr. 6.). Svým obsahem zahrnuje prvky marketingového mixu 7P (product, price, place, promotion, people, process, planing) a přidává další dvě P – *profit* a *productivity* (Hanzelková et al., 2013, s. 20).



Obrázek 6. Bussines strategie (vlastní zpr. podle Hanzelková et al., 2013, s. 15)

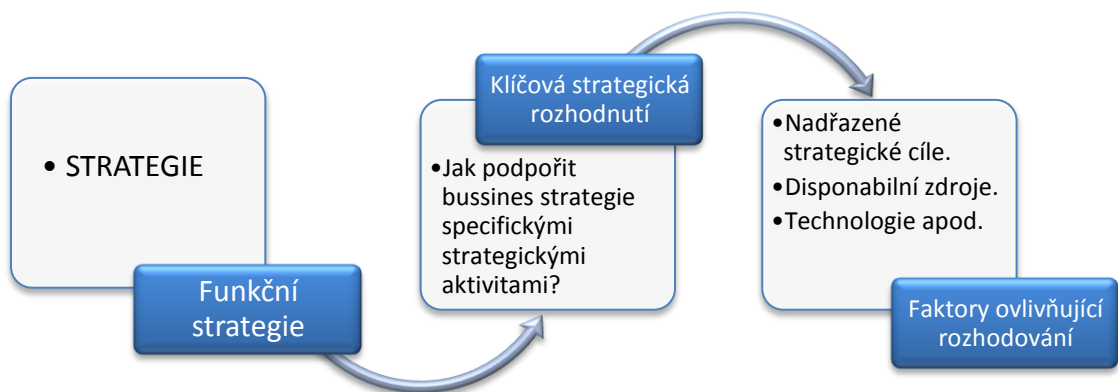
Horizontální strategie

Úkolem horizontální strategie je potlačit případné konkurenční boje mezi jednotlivými strategickými jednotkami v podniku, řešit vzájemné vztahy a formulovat jednotný postup v oblasti marketingu, zásobování, distribuce, prodeje apod. Tato strategie je důležitá především u podniků, jejichž jednotky společně sdílejí některé činnosti, dodávky nebo služby. Vzájemná koordinace těchto sdílených aktivit zamezuje problémům v důsledku rozdílných zájmů jednotek, stagnaci informací a oslabení podniku jako celku (Hanzelková et al., 2013, s. 21).

Funkční strategie

Funkční strategie podporuje a konkretizuje nadřazenou bussines strategii v jejich specifických oblastech (obr. 7.). K řízení těchto strategických oblastí využívá:

- výrobní strategie;
- marketingová strategie;
- strategie kvality/jakosti;
- strategie výzkumu a vývoje;
- výrobní strategie;
- finanční strategie (Hanzelková at al., 2013, s. 22 – 27).



Obrázek 7. Funkční strategie (vlastní zpr. podle Hanzelková et al., 2013, s. 15)

2.2.5 Strategie podniku

Podnik nacházející se ve fázi růstu zaujímá strategii zaměřenou na svůj rozvoj. Aby v budoucnu k rozvoji došlo a zároveň se v této fázi stabilizace dlouhodobě udržel, volí ze čtyř způsobů strategického řízení a podle nich vhodnou strategickou alternativu.

2.2.5.1 Způsoby strategického řízení podniku

Stabilizace

Podniky (firmy) setrvávající na stejných trzích se stejnými výrobky využívají strategii stabilizace spočívající v kontinuálním zlepšování svých výkonů. Zlepšení efektivity v rámci stabilizace podniku přináší zvýšení zisku (Kubík, 2012).

Alternativní strategie stabilizace jsou *koncentrace, rozvoj trhu a rozvoj výroby*.

Expanze

V nestálých odvětvích volí manažeři pro udržení konkurenceschopnosti strategický způsob expanze. Podnik rozšiřuje svou činnost o další výrobek nebo službu, rozšiřuje své působení na trhu a tím zmenšuje riziko působení akceleračních změn v okolním prostředí. Zároveň motivuje manažery k dosažení větších úspěchů a uspokojuje majitele a akcionáře vyššími výnosy (Kubík, 2012).

Alternativy strategie expanze jsou *inovace, horizontální a vertikální integrace, joint venture, soustředná a složená diverzifikace*.

Omezení

Je-li podnik limitován nutností redukce výroby nebo služeb, vykazuje negativní cash-flow, nedaří se mu dlouhodobě dosahovat cílů nebo jsou externí hrozby příliš závažné, měli by manažeři přistoupit ke strategickému způsobu omezení. Tento způsob může mít i pozitivní dopad, použije-li se k vytvoření dodatečných zdrojů pro inovaci, nové výrobky nebo trhy (Kubík, 2012).

Alternativní strategie omezení jsou *redukce, rozdělení a likvidace*.

Kombinace

Kombinaci uvedených způsobů strategií využívá podnik při současné implementaci několika strategií ve více jednotkách.

2.2.5.2 Strategické alternativy

Koncentrace

Alternativu koncentrace využívají především malé podniky, které se soustředí na jeden výrobek na jednom trhu. Podnik tím zvyšuje efektivnost využití svých zdrojů a získává maximální pružnost v reakci na tržní změny (Kubík, 2012).

Rozvoj trhu, rozvoj výrobku

Rozvoj trhu spočívá dle Kubíka (2012) v prodeji stávajících výrobků na nových trzích vstupem do nových geografických oblastí nebo oslovování nových cílových skupin zákazníků formou nových reklamních strategií. Alternativa rozvoje výrobku představuje jeho modifikaci.

Inovace

S rozvojem nových technologií vznikly příležitosti inovační alternativních strategií. Jedná se o vývoj nových výrobků na základě technologie těch stávajících. Na rozdíl od pouhé modifikace výrobku se výrazně prodlužuje jeho životní cyklus.

Integrace

Integrace je jednou z forem růstu podniku. Integrační strategii můžeme dělit na *vertikální* (zpětná a progresivní) a *horizontální*. Zatímco vertikální zpětná integrace představuje vstup do dodavatelského odvětví, progresivní integrace znamená vstup do odběratelského odvětví, a to prostřednictvím akvizic, koupí vlastnického podílu, založením vlastní dceřiny společnosti, fúzí. Cílem strategie je prodloužení hodnotového řetězce, zmenšení vyjednávací síly dodavatelů, potažmo odběratelů, snížení nákladů a lepší koordinace mezi zúčastněnými subjekty (Zuzák, 2011, s. 110-111).

Horizontální integrační strategie je založena na principu ovládnutí svého konkurenta rovněž formou akvizice, fúze či získáním rozhodujícího vlastnického podílu (Zuzák, 2011, s. 112).

Diverzifikace

K využití diverzifikační strategie podnik přistupuje při nasycení trhu, čímž je omezen v růstu nebo se naopak na trhu vyskytuje atraktivní odvětví, kam by mohl investovat volný kapitál. Podstata diverzifikace spočívá v rozšíření portfolia podnikových aktivit zejména do nového odvětví a to formou *rozšíření výroby, založení nové (dceřiny) společnosti, akvizic* nebo *fúzí*.

Diverzifikace může být soustředná (rozšíření portfolia o další aktivitu vztahující se k současné), horizontální (vstup do odvětví určeného pro své stávající zákazníky) nebo smíšená (vstup do odvětví bez předchozích vazeb). Opakem diverzifikace je ***divestiční strategie*** představující zúžení portfoliových aktivit (Zuzák, 2011, s. 108 – 110).

Redukce, rozdělení a likvidace

Redukce je řešením dlouhodobého poklesu výkonnosti podniku. Omezením jeho výdajů se management snaží zabránit dalším ztrátám. Možností je i odprodej nevýkonné jednotky – rozdělení nebo úplná likvidace. Likvidace umožňuje získat alespoň částečně cash flow z prodeje podniku, na druhou stranu je třeba zvážit zájmy stakeholders (Kubík, 2012).

2.2.5.3 Konkurenční výhoda

Hlavním důvodem proč podnik ve svém rozvoji využívá strategické řízení je vybudování konkurenční výhody k zajištění prosperity. Růstová (rozvojová) fáze podniku je často označována též za *fázi konkurenční výhody*. Soutěž – konkurence - je důležitou podmínkou podnikání. Je definována jako existence alternativních poskytovatelů užitku na trhu, vycházejících ze svobodné volby zákazníka podle svých potřeb (Borovský a Dyntarová, 2012, s. 10).

Studiem konkurenční výhody se zabýval ve 30. letech 20. století Joseph Schumpeter, který kladl důraz na tržní výhodu, spočívající v náskoku před konkurencí novými výrobky nebo stávajícími, ale vyráběnými jinak. Jeho teorii v 80. letech dále rozvíjí Michael Porter svým modelem hodnototvorného řetězce. Tento model nejen, že dává odpověď „jak získat konkurenční výhodu“, ale řeší i otázku faktoru času. Porterova konkurenční výhoda vychází z vnitřní organizace práce v podniku a svou „neviditelností“ pro okolí je dlouhodobě udržitelná (Sedláčková, 2006, s. 6 – 7).

„Because in an oligopoly a firm is partly dependent on the behavior of its rivals, selecting the right competitive move involves finding one whose outcome is quickly determined (no protracted or serious battle takes place) and also, skewed as much as possible toward the firm's own interests. That is, the goal for the firm is to avoid destabilizing and costly warfare, which spells poor results for all participants, but yet still outperform other firms“ (Porter, 2004b, s. 91).

2.2.6 Fáze implementace a hodnocení strategie

Závěrečnou fází strategického procesu je implementace zvolené varianty. V jejím průběhu se realizují vybrané strategie s cílem dosažení strategických cílů. Změny, které s sebou přinášejí, mohou být inkrementální (postupné, malé například výměna technologie) nebo radikální (zásadní například reengineering). Realizace se zavádí podle strategického plánu v logické návaznosti se stanovením časového harmonogramu a konkrétní odpovědností osob (Zuzák, 2011, s. 132-140). Neočekávané změny v okolí nebo uvnitř podniku mohou mít za následek problém v implementaci, jejich řešení je v kompetenci strategické kontroly. Nástrojem sledování úspěšnosti strategického plánu a měření podnikových aktivit, firemních vizí a strategií může být koncept Balanced Scorecard. BSC sleduje dosahování strategických cílů ze čtyř perspektiv – finanční, zákaznické, potenciálů a procesní.

3 SPECIFIKA PODNIKÁNÍ V SEKTORU ZDRAVOTNICTVÍ

3.1 Zdravotnictví

Největším dilematem zdravotnictví jako sektoru národního hospodářství je otázka zdravotní péče jako komodity. Je zdraví a zdravotní péče zbožím se všemi zákonitostmi trhu nebo je naopak vysokou společenskou hodnotou, kdy je nutno ji zcela vyřadit z komerční sféry, spatřovat v ní vyšší zájem a garantovat ji státem (Gladkij, 2000, s. 11)? Právo každého občana na zdraví je obsaženo v Ústavě České republiky, povinnost pomoci je legislativně přikázána všem, kteří ji poskytnout mohou (Jarošová, 2008, s. 66).

Stejně jako mnohé jiné sektory i sektor zdravotnictví po roce 1989 zasáhly změny. Přejít od centralizovaného systému státního zdravotnictví, zrušení krajských ústavů národního zdraví, odstranění monopolů, privatizace a možnost svobodné volby lékaře přineslo nutnost nového systému zdravotní péče.

3.1.1 Systém zdravotní péče

Zdravotní politika České republiky je založena na snaze o co nejvyšší míru ekvity ve zdraví a dostupnosti zdravotnických služeb. Systém zdravotní péče se neustále vyvíjí nejen po stránce odborné, ale i podnikatelské. Stále se hledají nové cesty, nové příležitosti, aby byl systém zdravotní péče více dostupný, spolehlivý a efektivní a zároveň reálně odrážel potřeby pacientů i dostupné zdroje (Šebestová, 2011, s. 7). Zároveň ale zkušenosti středoevropských zemí ukazují na potencionální nebezpečí zavádění nových podnikatelských aktivit v sektoru zdravotnictví bez dostatečné regulativní podpory (Dlouhý, 2003, s. 5). Dobrá regulace musí mít jasný, dlouhodobý, komplexní výhled se všemi vazbami na subsystémy a systematickým monitorováním jeho dodržování. Za základní regulační mechanismy ve zdravotnictví považujeme:

- regulaci kapacity;
- regulaci ceny;
- regulaci kvality;
- regulaci struktury trhu;
- regulaci stanovením základního balíku služeb (Dlouhý, 2003, s. 12 – 13).

Světová zdravotnická organizace definuje systém zdravotní péče jako: „*veškeré činnosti, jejichž hlavním cílem je podporovat, obnovovat nebo udržovat duševní zdraví člověka*“ (Staňková, 2013, s. 22).

Současný systém zdravotní péče v České republice, jehož filozofie vychází z Bismarckova modelu, je založen na principech solidarity a dostupnosti zdravotní péče pro všechny své občany. Znakem systému je poskytování zdravotní péče všem, podle jejich potřeby, bez ohledu na zásluhy či sociální status. Příjemcem zdravotní péče je pojištěnec, pacient, klient, poskytovatelem zdravotní péče se rozumí fyzická nebo právnická osoba, která má oprávnění k poskytování zdravotních služeb podle zákona 372/2011 Sb., přičemž zdravotními službami se rozumí:

- poskytování zdravotní péče;
- konzultační služby;
- nakládání s tělem zemřelého;
- zdravotnická dopravní služba;
- přeprava pacientů neodkladné péče;
- zdravotní služby v rozsahu činnosti odběrových zařízení;
- zdravotní služby v rozsahu činnosti zařízení trasfúzní služby;
- zdravotnická záchranná služba podle zákona 374/2011 Sb.;
- specifické služby podle zákona 373/2011 Sb.

Podmínkou poskytování zdravotní péče je vykonávání intervencí v souladu se současnými dostupnými poznatky lékařské vědy. Zdravotní péče se dále poskytuje:

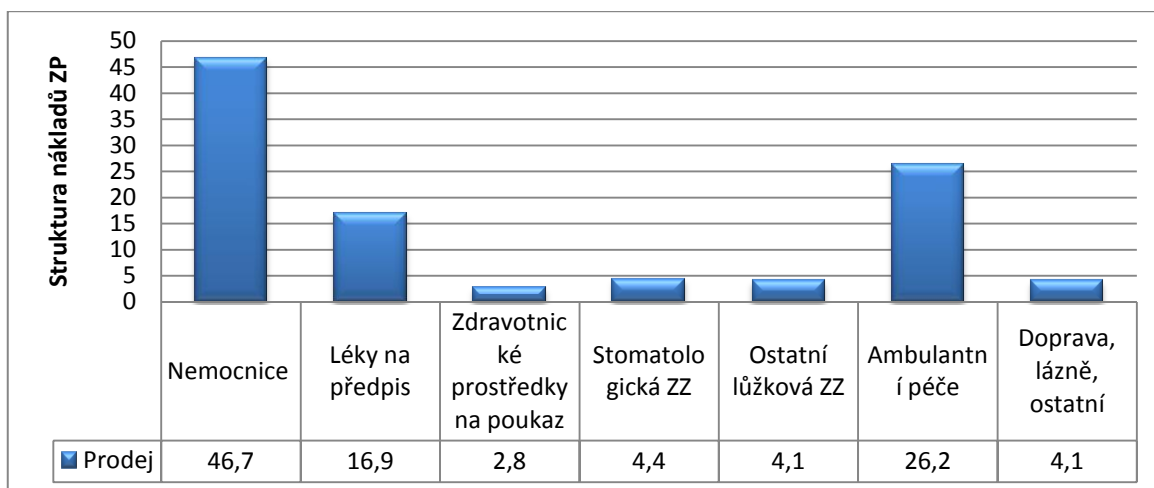
- bez přímé úhrady na základě *všeobecného zdravotního pojištění* v rozsahu stanovém zvláštními předpisy;
- na základě *smluvního zdravotního pojištění*, bez přímé úhrady z prostředků VZP ČR;
- bez přímé úhrady z prostředků *státního rozpočtu* ČR, charitativních a církevních osob;
- *za plnou nebo částečnou finanční úhradu* (Barták, 2010, s. 64).

Zdravotnickou péči poskytují zdravotnická zařízení na základě smluvního vztahu s plátcem, spolupráce a účelné dělby práce všech zdravotnických pracovníků, oprávněných vykonávat kvalifikované výkony v péči o zdraví.

3.1.2 Problém financování

Financování zdravotní péče je vícezdrojové a vychází z principu veřejného pojištění na základě organizované solidarity. Pojistné je obligatorní ze mzdy zaměstnanců, plateb zaměstnavatelů a osob samostatně výdělečně činných. Finance jsou přerozdělovány na úhradu spotřebované (poskytnuté) zdravotní péče. Financování je odvozeno z příjmů občanů a příspěvku státu. Ze současných demografických změn a perspektivních výhledů Jarošová (2008, s. 49) vyvozuje, že bude nutné přistoupit ke změnám ve financování, a to především u osob v produktivním věku. Také proces privatizace a štěpení zdravotnických subjektů si vynutil postupné změny ve financování zdravotnických zařízení.

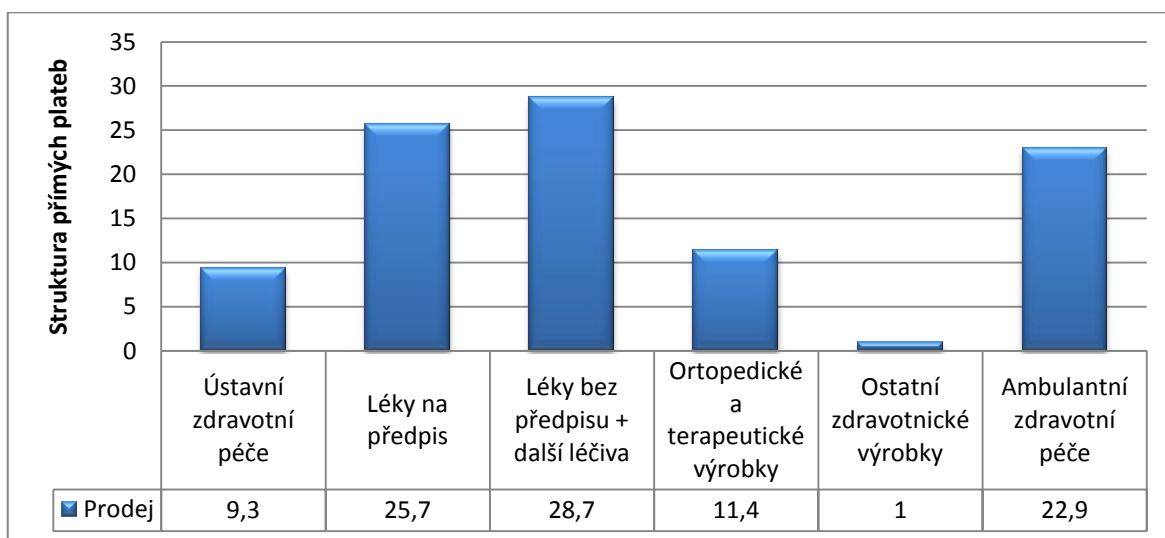
Z makroekonomických ukazatelů vyplývá neustálý rostoucí trend zvyšování výdajů na zdravotnictví. Výdaje za rok 2012 v celkové výši 293 635 mil. Kč překonaly zatím rekordní výdaje z roku 2009 (291,6 mld. Kč). Strukturálně tvořil podíl veřejných výdajů na zdravotnictví 84,1%, soukromé výdaje 15,9%. Náklady zdravotních pojišťoven rovněž vzrostly oproti předchozímu roku a to na 223 mld. Kč, což představuje nárůst o 1,4%. (Zdravotnictví ČR, © 2012). Členění jednotlivých nákladů podle segmentů péče jsou obsaženy v obrázku 8.



Obrázek 8. Struktura nákladů zdravotních pojišťoven na zdravotní péči podle segmentů zdravotní péče (vlastní zpr. zdroj: Zdravotnictví ČR, © 2012)

Trvale nejvyšší podíl na růstu nákladů mají léky a zdravotnické prostředky (nárůst o 3,1%). Výdaje na jednoho pojištěnce se zvýšil o 1,4% na celkových 21 999 Kč. Stát zatížil veřejný rozpočet 52,9 mld Kč za zdravotní pojištění zhruba 6 milionů tzv. státních pojištěnců (dětí, důchodci, uchazeči o zaměstnání aj.) (Zdravotnictví ČR, © 2012).

Nejdiskutovanějším tématem poslední doby je otázka finanční spoluúčasti pacienta. Nejde o příliv peněz na financování zdravotní péče, ale spíše o opatření proti nadužívání zdravotních služeb. Je však třeba respektovat výši minimálních příjmů sociálně slabé populace, pro kterou musí zůstat zdravotní péče stále finančně dostupná. Z obrázku 9. vyplývá, že největší podíl na přímých platbách obyvatel, dohromady přes 50% všech výdajů, mají volně dostupné léky a léčivé přípravky spolu se spoluúčastí na léčích nad rámec úhrady z veřejného pojištění.



Obrázek 9. Struktura peněžních výdajů na zdravotní péči přímých plateb obyvatel 2012
(vlastní zpr., zdroj: Vydání a spotřeba domácností, © 2012)

Gladkij (2000, s. 122) tvrdí, že skutečný efekt takového opatření je nutno sledovat v delším časovém horizontu, protože po přechodném poklesu spotřeby většinou dochází opět k vzestupu na předchozí úroveň. Dlouhodobě se tedy nejedná o strategický nástroj ke změně chování pacientů ke spotřebě zdravotních služeb. Jarošová (2008, s. 50) považuje za nutné posílit motivaci občanů k ochraně zdraví, zdravému životnímu stylu a osvětě o nákladech na zdravotní péči.

Financování zdravotní péče je v přímé souvislosti s koncepcí zdravotní politiky a veřejnými financemi státu. Veřejným zájmem je omezit možnost odčerpávání finančních prostředků v rámci korupčního jednání a předražování zakázek. Nástrojem těchto omezení mohou být lépe dostupné informace, například zapojením České republiky do Seznamu schválených zdravotnických prostředků v rámci EU a jeho dostupnost při zadávání veřejných zakázek.

3.1.3 Tržní mechanismy

Tržní mechanismy zásadně ovlivňují charakter zdravotních služeb, které jsou, jak tvrdí Barták (2010, s. 26), ekonomickými statky. Největší odlišnosti od zákonitostí běžného trhu spatřuje Jarošová (2008, s. 67) ve veřejném nikoli soukromém pojetí zdraví a péče, asymetrii v posouzení užitné hodnoty služby, nezaměnitelnosti zdravotních služeb, stále ještě existujícím monopolu některých služeb a v neposlední řadě i nezbytnosti zdravotní péče pro samotnou existenci člověka. I Borovský s Dyntarovou (2012, s. 10) poukazují na zvláštnosti podnikání ve zdravotnictví ve smyslu, kdy trh je místo, kde vstupuje do vzájemného vztahu nabídka a poptávka vyrovnávaná cenou, což je v sektoru zdravotnictví potlačeno cenovou diskriminací a účastí třetí strany – plátcem zdravotní péče.

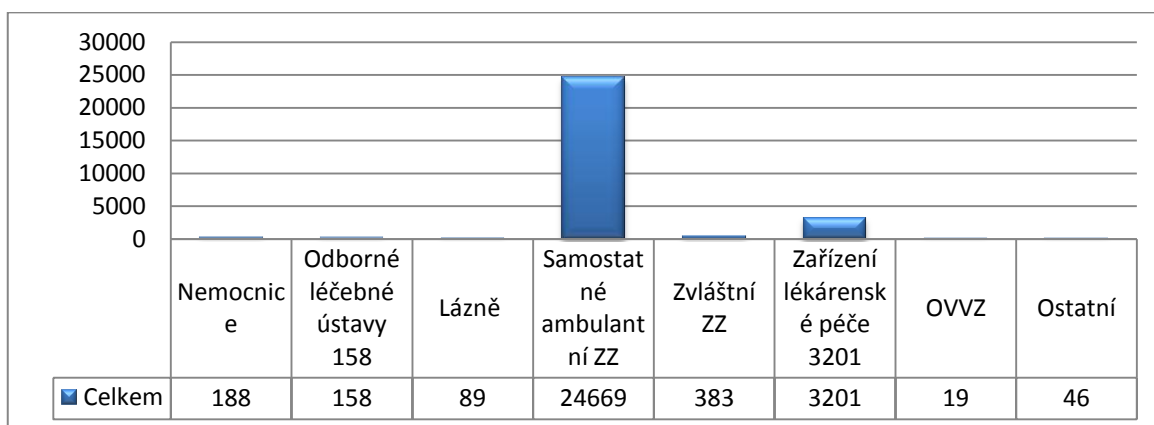
3.1.3.1 Poptávka

Poptávka po zdravotnických službách vychází z nedostatku saturace potřeb člověka. Tato potřeba může být *subjektivní* jako vnímaný pocit nedostatku, zhoršení nebo ztráty zdraví. Jedinec aktivně vyhledává zdravotnické zařízení a poptává zdravotní péči. Specifikem tohoto druhu poptávky je časté nadměrné nadužívání a to především ze dvou důvodů - z neznalosti ceny za poskytnuté a spotřebované zdravotní služby a neexistujícího limitu ceny, potažmo množství zdravotních výkonů a služeb pro pacienta.

Druhým faktorem, přivádějícím jedince k poptávce po zdravotních službách je poptávka *objektivní*. Tato poptávka nevychází z neuspokojených potřeb jedince, často si ji člověk neuvědomuje a ani by ji aktivně nevyhledával. Je však nezbytná pro udržení jeho zdravotního potenciálu, snižování zdravotních rizik a opatření vedoucích k eliminaci poškození jeho zdraví (Gladkij, 2003, s. 108-109). Objektivní poptávka přináší svým významem včasného zachycení nemoci větší finanční úspory na zdravotní péči než léčba již nastalého onemocnění. Tento druh poptávky můžeme do jisté míry regulovat depistáží a dispenzarizací rizikových skupin, zdravotně – preventivními programy a prohlídkami. V roce 2012 vydaly zdravotní pojišťovny na preventivní programy 933 mil. Kč (Ekonomické informace, © 2012). Poptávka po zdravotnických službách je také výrazně ovlivněna způsobem jejich úhrad a organizací nabídky, tj. dostupností, rozložením a sítí zdravotnických zařízení.

3.1.3.2 Nabídka

Předmětem nabídky je poskytování zdravotních služeb a zdravotní péče za účelem předcházení, odhalení a odstranění nemoci, vady nebo nepříznivého stavu, udržení funkčního potenciálu, pomoci při reprodukci a porodu včetně zajišťování preventivní, diagnostické, léčebné a ošetrovatelské péče zdravotnickými pracovníky (Šebestová, 2011, s. 38). Nabídka zdravotních služeb je dána celkovým počtem zdravotnických zařízení a strukturou v jednotlivých regionech a lokalitách. V České republice bylo v roce 2012 evidováno 28 753 zdravotnických zařízení, což představuje nárůst 303 ZZ, z toho 103 samostatných ambulancí. Strukturální rozdělení zdravotnických zařízení je obsaženo v obr. 10. Dlouhodobě je možné sledovat pokles podílu lékařů v primární péči oproti ambulantním. Příčinou může být dle Šebestové (2011, s. 39) populační vývoj, který přináší poptávku po nových specializacích.



Obrázek 10. Síť zdravotnických zařízení (vlastní zpr., zdroj: Síť ZZ, © 2012)

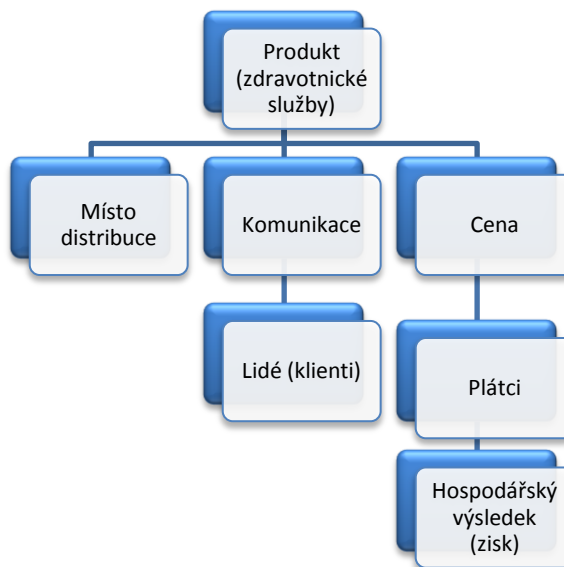
Nabídka je ve zdravotnictví ovlivňována principem pevných cen, stanovených Úhradovou vyhláškou a asymetrií informací lékař – pacient. Veškerá rozhodování o nutnostech vyšetření a výkonů jsou zcela na rozhodnutí lékaře. Pacient sice může rozsah spotřebované péče ovlivnit odmítnutím popř. reversem, ale většinou plně spoléhá na erudovanost lékaře. Přestože by lékař měl vycházet v první řadě ze subjektivních a objektivních potřeb pacienta a etická stránka jeho práce by měla převyšovat nad podnikatelskou, může docházet k nadbytečným výkonům, tedy k nabídce, která je vyšší než nutná (Gladkij, 2003, s. 109). Na racionální rozhodování lékaře jako podnikatele již poukazoval čínský lékař Shigong v 17. století, když ve svém Compendium of Materia Medica říká: „Když lékař navštíví bohatého, udělá vše, když chudého, je neochotný.“

(Šebestová, 2011, s. 11). Sekundární poptávka indikovaná nabídkou úzce souvisí se zdravotní politikou státu a kontrolními orgány zdravotních pojišťoven, je však téměř nemožné rozhodnout, zda vyšetření případně výkon byl cíleně nadbytečný, zda lékař nabídl více, než potřeboval, jen aby zvýšil svůj zisk.

3.1.3.3 Marketingový mix

„Healthcare marketing is educating ourselves as to the wants and needs of our potential customers and, based on the knowledge we gain, educating our customers and offering them valued services that fulfill their needs when and where they need those services“ (Buckley, 2009, s. 9)

Předpokladem úspěšného marketingu je přesné zacílení na klienta, na jeho potřeby a přání. Ve zdravotnictví je tento předpoklad ztížen heterogenitou cílových skupin klientů od narození až po smrt a dostupností zdravotnických služeb. Obrázek 11. znázorňuje hierarchii marketingového mixu k dosažení pozitivního hospodářského výsledku.



Obrázek 11. Model marketingového mixu

(upr. podle Gladkij, 2003, kap. 10.3)

Produkt (Product) ve službách můžeme definovat jako „...soubor hmotných a nehmotných prvků obsahujících funkční, sociální a psychologické užítky nebo výhody. Produktem může být myšlenka, služby, zboží nebo kombinace všech tří výstupů“ (Janečková a Vašítková, 2005). Ve zdravotnictví produkt představují různé formy výstupu zdravotnických zařízení – diagnostické, léčebné a ošetrovatelské služby. Projevují se typické vlastnosti služeb –

nehmotnost (není možné je předem vyzkoušet) a neoddělitelností (příjemce je výhradně klient sám). Výsledek či užitek poskytnutých služeb je často viditelný až v delším časovém horizontu, je tedy obtížně měřitelný (Gladkij, 2003, kap. 10.3). Heterogenitu služby a zachování jednotné kvality poskytovaných zdravotních služeb alespoň zčásti řeší standartizace postupů, mapy péče, akreditace zdravotnických zařízení. Tyto služby více než kde jinde ovlivňuje organizační kultura zdravotnického zařízení, lidský faktor a prostředí.

Cena (Price) je jen velmi obtížně stanovitelná, nelze určit cenu za lidské zdraví či uzdravení. Cena se proto ve zdravotnictví rozděluje na *cenu regulovanou*, která představuje převážnou část úhrad za zdravotnické služby, je stanovena direktivně a jednotně podle kalkulace nákladů jednotlivých výkonů a dohodovacího řízení mezi zástupci poskytovatelů zdravotní péče, zdravotními pojišťovnami a orgány státu a *cenu smluvní*. Regulovaná cena je v ČR nastavena v nižších částkách než v zahraničí, což souvisí s ekonomickým prostředím státu a zásadou ekvity zdravotní péče (Gladkij, 2003, kap. 10.3). Za tuto cenu jsou podle zákona 48/1997 Sb. o veřejném zdravotním pojištění hrazeny zdravotní služby s cílem zlepšení nebo uchování zdravotního potenciálu pojištěnce, a to vždy v souladu s účelným a hospodárným vynakládáním zdrojů veřejného zdravotního pojištění (Staňková, 2013, s. 105).

Místo (Placement) je jedním z klíčových rozhodnutí managementu zdravotnického zařízení. Současná síť úzce souvisí s konceptualizací minulých let a není vždy plně postačující současným potřebám. Vzhledem k povaze poskytovaných služeb je hlavním kritériem výběru umístění zdravotnického zařízení jeho dostupnost, a to především pro urgentní formu zdravotní péče (Gladkij, 2003, kap. 10.3). Staňková (2013, s. 110) vychází z Hillestada a Berkovitz (2004, s. 176) a zdůrazňuje tři aspekty distribuce zdravotnických služeb: aspekt umístění zdravotní péče, ordinační doby a režimu, popřípadě způsobu provedení zdravotnické služby. S těmito aspekty úzce souvisí pojem konvence, který Exner et al. (2005, s. 61; Staňková, 2013, s. 110) definuje jako „...*způsob, situaci, ale také vhodnost, přiměřenost nebo pohodlí, za jaké je služba poskytována*“. Ve zdravotnických službách se nejčastěji setkáváme s dostupností, časovou, informační, pobytovou a následnou konvencí. Konvence jako nástroj marketingu je jednou z nejvíce vnímaných oblastí při pacientově hodnocení spokojenosti s poskytovanou službou, proto ji management zdravotnických zařízení musí věnovat zvláštní pozornost.

Komunikace (Public relations) je jedním z nejdůležitějších aspektů léčebného režimu ve vztahu zdravotnický personál – pacient. Za úspěšnou komunikaci se dá považovat pouze taková, která respektuje autonomii komunikujících, je založena na empatii a toleranci k možným komunikačním bariérám. Mezi nejčastější formy komunikace patří:

- komunikace mezi zdravotnickým personálem a pacienty;
- komunikace mezi managementem ZZ a podřízenými;
- komunikace mezi managementem ZZ a ostatními účastníky zdravotní péče;
- komunikace s médii (Gladkij, 2003, kap. 10.3).

Všechny formy komunikace ve zdravotnictví by měla vycházet z etických principů, obzvláště v případě krizové komunikace. Základem dobré krizové komunikace je dle Staňkové (2013, s. 127) krizová strategie, plán, srozumitelná komunikace se všemi zúčastněnými stranami a osobnost tiskového mluvčího.

3.1.4 Specifika podnikání ve zdravotnickém systému

Podnikání v sektoru zdravotnictví naráží na mnoho dilemat. Zdravotnické služby mají charakter tržních statků, avšak existencí tržního selhání a externalit, přítomností monopolů a ve značné míře i přítomností asymetrických informací vedou k nazírání na péči jako na statek smíšeně veřejný (Barták, 2010, s. 29). Podnikatelské klima ovlivňují i regulace na straně plátců zdravotních služeb, které jsou prováděny především k zajištění ekvity a jako nástroj kompenzace rizika. Rámec regulace se tvoří na centrální úrovni v podobě zákonného aktu, v praxi přináší pojištěncům například stanovení frekvence změny zdravotní pojišťovny (Staňková, 2013, s. 36 - 38). Implementace regulačních nástrojů do praxe byly a jsou součástí mnohých reforem řízení zdravotnictví. Zatím se však nepodařilo ani zdravotním pojišťovnám, ani ministerstvu zdravotnictví najít dokonalý nástroj pro řízení a regulaci zdravotnického trhu a to především z důvodu nejednotného chápání pojmu regulace.

Poskytování zdravotních služeb je vázáno na vysokou míru odborností a kompetencí. Ty by měly zaručit etický přístup ke klientovi, nezneužívání nemoci ke stimulaci nabízených služeb, což je v přímém rozporu s tradiční tržní cíleně stimulovanou poptávkou. Na druhou stranu dávají schopnost rozpoznat skutečné potřeby klienta a tuto znalost využít k vytvoření portfolia skutečně poptávaných služeb (Šebestová, 2011, s. 11).

Dalším velkým problémem zdravotnického trhu je existence mnoha bariér při zakládání i poskytování svých služeb. Vysoká odborná, legislativní a finanční náročnost vstupu do odvětví přímo znevýhodňuje soukromé poskytovatele před konkurenčními subjekty financovanými státem (Šebestová, 2011, s. 31). Výhodou je předem zajištěná poptávka, která však vyžaduje dodržování základní pravidel:

- lékařskou etiku;
- dlouhodobou koncepci plánování zisku;
- dodržování norem a předpisů, které jsou mnohem přísnější než v jiných odvětvích podnikání (Šebestová, 2011, s. 12).

Za bariéru samostatného podnikání je možné považovat cenovou diskriminaci lékové vyhlášky, paušální úhrady podle odborností či úhrady maximálních cen stanových pro zdravotnické prostředky, stejně tak i nestabilitu finančně – výkonových ukazatelů, nejasnosti v prioritách bodového, výkonového a paušálního ohodnocení, v důsledku toho orientaci na dobře placené výkony na úkor chronických pacientů. Finanční náročnost podnikání ve zdravotnictví představuje na straně jedné potřebu celoživotního vzdělávání zdravotnického personálu, na straně druhé neustálý rozvoj léčebných a vyšetřovacích metod, spojený s nákupem nových technologií, přístrojů a materiálů. Řešením přinášejícím úspory v zavádění inovací může být podle Rylkové (2010) síťování mezi jednotlivými poskytovateli a podniky využívajícími jejich služby.

3.2 Podnikání se zdravotnickými prostředky v systému zdravotnictví

3.2.1 Kompenzace poruch sluchu zdravotnickými prostředky

Základní lidskou potřebou je přijímat a vydávat informace. Prostřednictvím akustického kanálu je přenášeno asi 60 % všech informací. Schopnost lidské komunikace je vrozená a lze ji počítat mezi instinkty. Význam sluchu nespočívá jen v mezilidské komunikaci, ale i ve schopnosti lokalizace zdroje zvuku a tím orientace v prostoru. Poruchou sluchu dochází k poškození tohoto akustického kanálu, narušení mezilidské komunikace a výrazné sociální deprivaci (Lejska, 2003, s. 9 - 10). Porucha sensorineurální vzniká v důsledku poškození sluchové či nervové buňky. Toto poškození je trvalé a nezvratné. Standartní medikamentózní léčba je pouze podpůrná, stávající se z vitamínů a vasodilatancí. Snahy odborníků se zde upínají více na korekci sluchu *zdravotnickými prostředky* (individuální ušní tvarovky a sluchadla) a následnou rehabilitací.

3.2.2 Zdravotnický prostředek

Za zdravotnický prostředek je dle §2 zákona č. 123/2000 Sb. o zdravotnických prostředcích: „*nástroj, přístroj, zařízení, programové vybavení, materiál nebo jiný předmět, použitý samostatně nebo v kombinaci, spolu s příslušenství, včetně programového vybavení určeného jeho výrobcem ke specifickému použití pro diagnostické nebo léčebné účely a nezbytné k jeho správnému použití, určený výrobcem pro použití u člověka za účelem léčby, mírnění nebo kompenzace poranění nebo zdravotního postižení... (zkráceno)*“ (Král a kol., 2013, s. 11).

Ministerstvo zdravotnictví si k definici zdravotnického prostředku v kap. 1 bod 15 vyhlášky č. 134/1998 přidružuje podmínku: „...na poukaz, hrazený zcela nebo zčásti z veřejného zdravotního pojištění ...“

Nařízením vlády č. 336/2004 Sb. může být k určenému účelu používán pouze zdravotnický prostředek, u kterého byla posouzena shoda jeho vlastností s technickými požadavky stanovenými zvláštním předpisem s přihlédnutím k jeho účelu. O této shodě musí být vydáno písemné *Prohlášení o shodě*. Účel použití zdravotnického prostředku musí být uveden v Návodu na použití, stejně jako identifikační údaje výrobce nebo dovozce. Všichni výrobci nebo dovozci, kteří mají sídlo v České republice a uvádějí zde na trh zdravotnické prostředky, mají po posouzení shody (obdržení značky CE) oznamovací povinnost vůči Ministerstvu zdravotnictví, stejně tak jako servisní organizace, provádějící opravy zdravotnických prostředků (Král a kol., 2013, s. 8). Tyto informace slouží k plnění rozhodnutí Evropské komise 2010/227/EU o Evropské databance zdravotnických prostředků (Euramed).

Zdravotnické prostředky s preskripcí na poukaz může vydávat pouze:

- zdravotnické zařízení lékárenské péče;
- osoby oprávněné k tomuto na základě smluvního vztahu se zdravotní pojišťovnou (smluvní lékař).

Za zakázkový zdravotnický prostředek se podle §2 odst. 2 písmena d) zákona o zdravotnických prostředcích považuje takový prostředek, který je zhotoven v souladu s individuálním návrhem charakteristik podle předpisu kvalifikovaného zdravotnického pracovníka a je k použití výhradně pro jednoho konkrétního pacienta (Král a kol., 2013, s. 12).

3.2.3 Způsob předepisování zdravotnických prostředků pro korekci sluchu

Předepisování a financování zdravotnických prostředků zdravotními pojišťovnami je stanoveno *Úhradovým katalogem VZP - ZP* a jeho závaznou metodikou s pravidelnou aktualizací v souladu s §15, přílohou č. 3 oddíly A, B, C zákona 48/1997 Sb. o veřejném zdravotním pojištění a cenovým rozhodnutím MZ ČR. V katalogu jsou uvedeny zdravotnické prostředky, které pojišťovna hradí za účelem kompenzace nebo zmírnění následků zdravotní vady. Zdravotnické prostředky mohou být předepisovány na poukaz smluvním lékařem v souladu s Metodikou pro pořizování a předávání dokladů VZP ČR. Poukazy obsahující položky označené „Z“ musí být k úhradě schváleny revizním lékařem příslušné pojišťovny. Výše úhrady a doba užití zdravotnického prostředku vychází u skupiny **08 – Sluchadla** a **15 – Kompenzační pomůcky pro sluchově postižené** z příslušných indikačních skupin. Nutno ovšem zdůraznit, že po uplynutí užitné doby nevzniká pojištěnci automaticky nárok na nový zdravotnický prostředek. Rozhodnutí o předepsání závisí na lékaři, případně na servisní organizaci, která posoudí technický stav dříve přiděleného zdravotnického prostředku.

Zdravotní pojišťovna hradí zdravotnický prostředek vždy pouze v základním provedení, přičemž za základní provedení se považuje takové, které je plně vyhovující po lékařské i funkční stránce a splňuje podmínku nejmenší ekonomické náročnosti v závislosti na míře a závažnosti postižení. Způsob úhrady zdravotnických prostředků stanovuje Ministerstvo zdravotnictví zvláštním právním předpisem *Cenový předpis o regulaci cen zdravotnických prostředků*.

3.2.3.1 Individuální ušní tvarovka

Individuální ušní tvarovka je zakázkový zdravotnický prostředek zhotovený podle otisku zvukovodu klienta. Je nedílnou součástí sluchadla. Předepisuje se stejně jako ostatní zdravotnické prostředky na poukaz v rámci preskripce foniatrem, doba užití se řídí stejně jako sluchadla indikačními skupinami dle věku a tíže sluchového postižení. Ze zdravotního pojištění je možné hradit i ochranné ušní tvarovky při zánětech středouší. Oba tyto zakázkové zdravotnické prostředky jsou předepisovány jako příslušenství na Poukaz na foniatrickou pomůcku a řídí se následujícími preskripčními omezeními (obr. 12.) individuální ušní tvarovky a ušní tvarovky ochranné při zánětech středouší.



Obrázek 12. Indikace - individuální ušní tvarovky

(vlastní zpr., zdroj: Metodika VZP ČR, © 2014)

3.2.3.2 Sluchadla

Sluchadla jsou elektronická zařízení, dnes již převážně s digitálním zpracováním akustického signálu, s cílem zesílit zvuk, tím zlepšit srozumitelnosti řeči a minimalizovat komunikační potíže (Havlík, 2007, s. 7).

Sluchadla můžeme pro účely indikace dělit:

Dle charakteru přenosu zvuku:

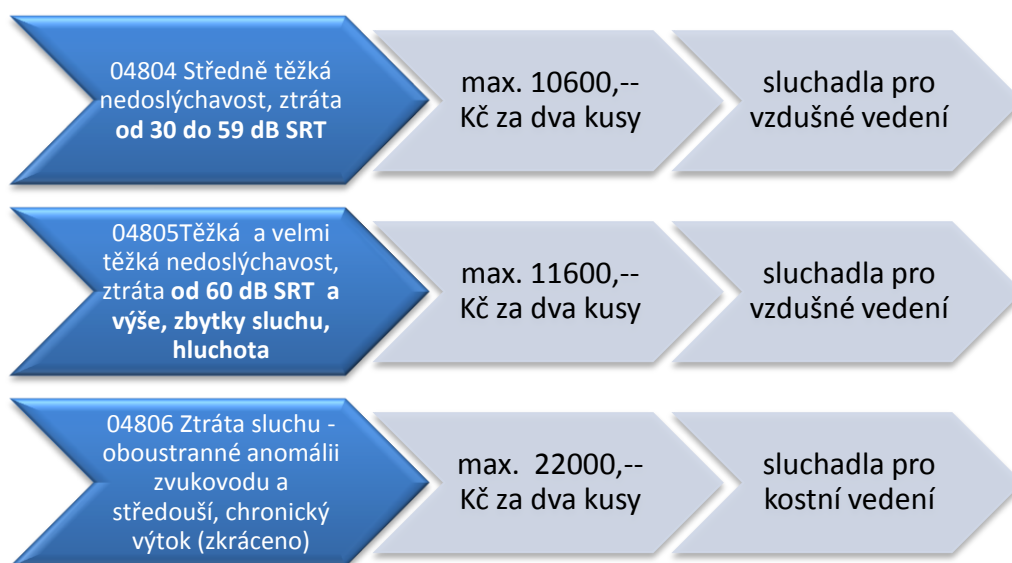
- přenos *vzduchem*: sluchadla závěsná, zvukovodová, kapesní a některá brýlová sluchadla
- přenos *kostí*: BAHA, brýlová sluchadla

Dle tvaru:

- sluchadla *zvukovodová* : CIC, ITE, ITC a nejnověji i IIC
- sluchadla *závěsná*: v kombinaci s ušní vložkou
- sluchadla *kapesní*: v kombinaci s kostním vibrátorem
- sluchadla *brýlová*: pro přenosu vzduchem ve spojení s hadičkou ušní vložky nebo pro přenosu kostí v kombinaci s kostním vibrátorem
- sluchadla *ukotvená do kosti*: BAHA v kombinaci s titanovým implantátem

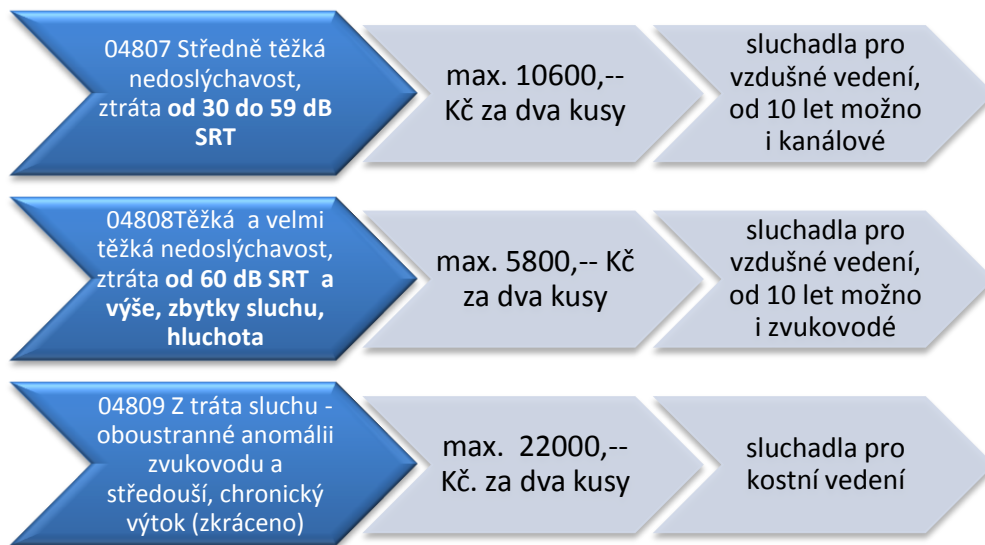
Sluch je stejně jako zrak párový orgán. Nejeftektivnější je při symetrické sluchové vadě binaurální korekce, která na rozdíl od korekce monoaurální přináší v oblasti rozumění zlepšení až o 30 % (Havlík, 2007, s. 75). Přesto ze všeobecného zdravotního pojištění může pojištěnec starší 18 let věku čerpat příspěvek pouze na jedno sluchadlo.

Indikace zdravotnických prostředků *skupiny 08 – sluchadla* je stanovena dle přílohy č. 3, zákona č. 48/1997 Sb. o veřejném zdravotním pojištění a předepisují se na Poukaz na foniatickou pomůcku. Preskripce sluchadel je v České republice pro pojištěnce do 7 let výlučně v kompetenci foniatra, u pojištěnců od 7 let výše může předepisovat sluchadla foniatr a otorinolaryngolog s atestem S3. Indikační skupina je stanovena foniatrem po audiometrickém vyšetření a stanovení prahu srozumitelnosti ve slovním volném poli (kompetence audiologické sestry). Jednotlivé skupiny se dělí dle věku a tíže sluchové vady (Obr. 13., obr. 14 a obr. 15.). Všechny sluchadla jsou předepisována na dobu užití 5 let.



Obrázek 13. Indikační skupiny pojištěnec od 0 – 7 let věku

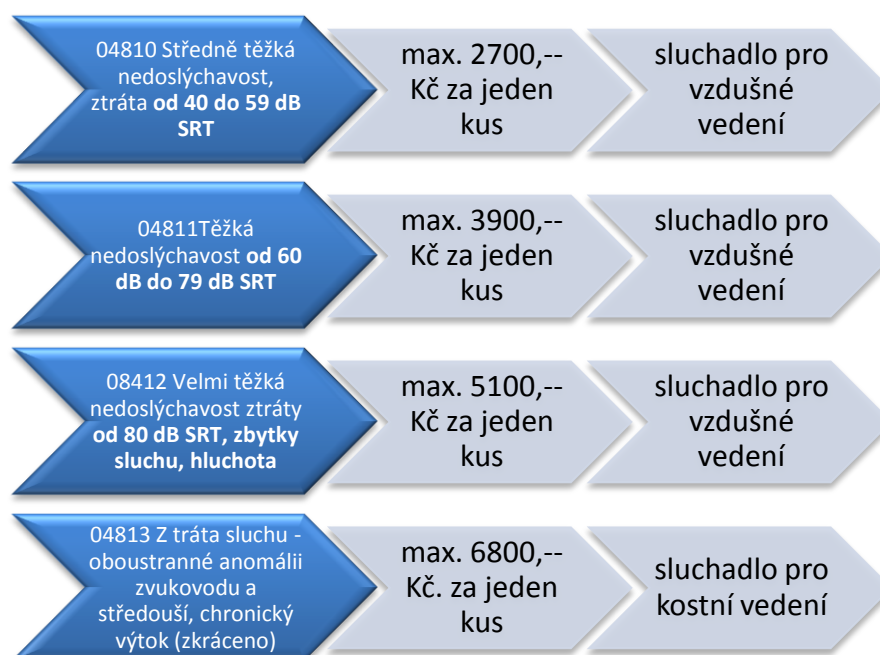
(vlastní zpracování, zdroj: Metodika VZP ČR, © 2014)



Obrázek 14. Indikační skupiny pojištěnec od 7 – 18 let věku

(vlastní zpr., zdroj: Metodika VZP Č, © 2014)

Indikační skupiny 40806, 40809 a 40813 podléhají schválení revizního lékaře. Schválení žádá foniatr předepisující sluchadlo na tiskopis „Žádanka o schválení úhrady“ a spolu s poukazem odesílá příslušné pojišťovně ke schválení.



Obrázek 15. Indikační skupiny pojištěnec od 18 let věku

(vlastní zpr., zdroj: Metodika VZP ČR, © 2014)

U každého pacienta je smluvní lékař povinen vyzkoušet tři sluchadla stejné kategorie nejméně od třech výrobců uvedených v Úhradovém katalogu. Oproti tomu výrobce (dovozce) je povinen zabezpečit v nabídce sluchadlo bez doplatku, plně hrazené z veřejného pojištění. Po dohodě s pacientem je možné předepsat sluchadlo s doplatkem nad rámec úhrady pojišťovnou. Záruční opravy hradí výrobce (dovozce), běžné opravy hradí uživatel sluchadla sám ve vlastní režii. Nárok na předčasné přidělení sluchadla před uplynutím doby užití je možné výlučně po schválení úhrady revizním lékařem, a to pouze ve vybraných případech (nekorigovatelný sluchový deficit způsobený významnou progresí sluchu z nepředvídatelného náhlého zhoršení zdravotního stavu stávajícím sluchadlem). Ztráta sluchadla není nárokovým kritériem k přidělení nového.

3.2.3.3 *Kompenzační pomůcky*

I přes vysokou sofistikovanost dnešních sluchadel neřeší vždy všechny problémy nedoslýchavých. Kompenzační pomůcky jsou nedílnou součástí při stabilizaci handicapu a usnadnění integrace sluchově postižených do vnějšího prostředí, v běžném životě nebo výkonu povolání. K nejběžněji užívaným kompenzačním pomůckám patří:

- TV a audio systémy;
- mobilní komunikace;
- indukční smyčky;
- signalizační systémy;
- budíky a vibrační hodinky;
- zesilovače zvuku;
- komunikátory pro každodenní použití (Widex Česká republika, © 2014).

Pro indikační skupinu 15 – *Kompenzační pomůcky* platí stejné pravidlo pro preskripci. Předepisuje je foniatr nebo otorinolaryngolog S3 na poukaz pojištěncům bez omezení věku se střední nebo těžkou nedoslýchavostí. Doba užití kompenzačních pomůcek je 96 měsíců, tj. 8 let.

3.2.4 Tvorba ceny a cenová omezení

Tvorba ceny u zdravotnických prostředků podléhá regulačním opatřením Ministerstva zdravotnictví. Regulace ceny spočívá v závazném postupu při kalkulaci a tvorbě ceny tak, aby konečná cena pro spotřebitele nepřekračovala *součet ceny výrobce, obchodní přírážky a daně z přidané hodnoty*. Obchodní přírážka je stanovena maximálně ve výši 25 % z ceny výrobce. Výrobce (dovozce), který jako první uvádí na trh v České republice cenově regulovaný zdravotnický prostředek je povinen oznámit zdravotním pojišťovnám nejvyšší cenu výrobce, kterou skutečně uplatňoval v předchozím kalendářním roce a je povinen na vyžádání dodat velkoobchodní ceník zboží signovaný výrobcem, který toto zboží poprvé uvedl na trh v EU (Věstník č. 3, © 2012).

Všechny zdravotnické prostředky, které splňují podmínky dané §15 odst. 12 zákona č. 48/1997 Sb. jsou po žádosti výrobce (dovozce) zařazeny do Úhradového katalogu. Jejich úhrada probíhá podle předem stanových podmínek v cenovém předpisu 3/2012/FAR a to:

- maximální úhrada z veřejného zdravotního pojištění ve výši 75 % z ceny ke konečnému spotřebiteli;
- cena výrobce nesmí překročit výši nejnižší velkoobchodní ceny, za kterou je zboží poprvé uváděno na trh Evropské unie;
- cena pro konečného spotřebitele zahrnuje cenu výrobce + 25 % obchodní přírážka + daň z přidané hodnoty;
- meziroční navýšení ceny výrobce uvedené na velkoobchodním ceníku zboží nesmí překročit 5 %;
- ceny vyjádřené v jiné než české měně jsou přepočítány na české koruny dle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů.

U vybraných skupin zdravotnických prostředků, u kterých bylo možné prokázat vzájemnou zaměnitelnost v konstrukci a konkurenčním prostředí, přistoupilo Ministerstvo zdravotnictví v cenovém rozhodnutí 2/2013/FAR (Věstník č. 2, © 2013) k deregulaci ceny výrobce.

4 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část diplomové práce je rešerší české i zahraniční odborné literatury, pojednávající o problematice podniku a jeho strategického řízení. Závěrečná kapitola teoretické části se věnuje specifickým podnikání v sektoru zdravotnictví a problematice zdravotnických prostředků. Ke zkoumané problematice existuje velké množství dostupné odborné literatury. Z českých monografií jsem předně využila autory Bartáka, Gladkije, Zuzáka a Hanzelkovou. Zajímavé bylo nastudování novodobé strategie Modrých oceánů autora Kima. Ze zahraniční literatury byl pro práci přínosný v marketingové problematice Buckley a v otázkách strategií Porter. Internetové zdroje jsem využila pouze pro legislativní podklady vyhlášek, zákonů a metodik, k vysvětlení odborných pojmů a přiblížení odborné zdravotnické terminologie, týkající se kompenzace sluchu zdravotnickými prostředky.

Teoretická část mi dala dostatečný přehled k pochopení dané problematiky a dostatek teoretických podkladů pro vytýčení jednotlivých kroků k vytvoření strategických analýz a následného projektu klientského centra.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI WIDEX

5.1 WIDEX A/S

Dánská firma Widex A/S byla založena v roce 1956 Christianem Tøpholmem a Erikem Westermannem. Dnes je společnost vlastněna a řízena druhou generací obou rodin. V současnosti je Widex šestý největší světový výrobce sluchadel, téměř 97 % produkce je exportováno pomocí mezinárodní distribuční sítě. Sluchadla s logem Widex (obr. 16) jsou prodávána ve více než sto zemích celého světa, převážně prostřednictvím svých dceřiných společností. V roce 2013 tyto společnosti zaměstnávaly téměř 3 700 zaměstnanců, z toho téměř 1000 zaměstnanců působilo na centrále firmy v Dánsku. Pro Českou republiku je výhradním distributorem a zároveň dceřinou společností společnost Widex Line.

Dceřiné společnosti: *Argentina, Austrálie, Brazílie, Kanada, Chile, Čína, Česká republika, Finsko, Francie, Německo, Hong Kong, Maďarsko, Indie, Irsko, Itálie, Japonsko, Korea, Nový Zéland, Polsko, Portugalsko, Rusko, Singapore, Slovinsko, Jižní Afrika, Španělsko, Švédsko, Švýcarsko, Ukrajina, Velká Británie, USA a Venezuela.*



Obrázek 16. Logo společnosti (Widex International, © 2014)

Widex šel vždy svou vlastní inovativní cestou, cestou vlastní audiologické identity. Widex se podííl na financování nového výzkumného centra na technické univerzitě v Dánsku, ale jde také cestou vlastního vývoje. Společnost v úzké spolupráci s mezinárodními výzkumnými pracovníky a odborníky v audiologii vyvinula v roce 1995 jako první na světě 100% digitální sluchadlo. V roce 2005 vyhlásila CNN moderní digitální sluchadla mezi top 25 inovacemi za posledních 25 let. V roce 1990 představila patentovanou technologii zpracování výroby individuálních skořepin pro sluchadla CAMISHA. Technologie založená na počítačové modelaci a laserové technologii změnila způsob výroby těchto zdravotnických prostředků v celém odvětví. Widex je inovativní i

v patentování filtrů, založených na nanotechnologii. V roce 2008 Widex představil nejmenší RIC sluchadlo na světě, za které dostal cenu Red Dot design a rok 2010 přinesl první sluchadlo na světě speciálně vytvořené pro dětské pacienty. V listopadu 2011 získala sluchadla CLEAR FUSION prestižní cenu Good Design v Japonsku. Společnost Widex obdržela za svá špičková sluchadla CLEAR i prestižní cenu iF Product Design Award 2012. Cena byla udělena za design z více než 2.900 produktů. Widex zvítězil rovněž v prestižní soutěži Cena Evropského patentového úřadu 2012 (European Inventor Award 2012) mezi 15 finalisty se svojí průlomovou technologií CAMISHA - sofistikovanou metodou výroby individuálních skořepin sluchadel, ušních tvarovek a koncovek.

Děti nejsou společnosti Widex vůbec lhostejné. Společnost podporuje v rámci svého poslání Widex Charity základní školu Mukono v Ugandě a nemalé prostředky vynakládá i na podporu nedoslýchavých dětí v Peru.

V rámci charitativních akcí podporuje také Mezinárodní sportovní výbor pro hluché a každoročně vyhlašuje sportovce roku (Widex Sportsman of the yer).

5.1.1 Widex a životní prostředí

Widex je velmi zodpovědný k životnímu prostředí. Hlavní nové sídlo společnosti Widex A/S (obr. 17) se nachází v obci Allerød v Dánsku, severně od Kodaně. Sídlo společnosti bylo otevřeno v červenci 2010. Budova pro 600 zaměstnanců je úchvatným spojením moderní architektury s řadou ověřených i zcela unikátních „zelených“ technologií. Budova je kompletně CO₂ neutrální. Využívá jak obnovitelnou energii, tak v maximální možné míře energii recyklovanou. Disponuje vlastní větrnou turbínou, 20 000 solárními panely se šíří přes 600m², kolektory dešťové vody využívané ke splachování toalet a především geotermálním systém s podzemním rezervoárem vody sloužící k vytápění i chlazení budovy, první tohoto druhu v Dánsku. Větrná turbína v současné době produkuje 95% energie, kterou sídlo společnosti spotřebovává.

Výkonný ředitel a prezident společnosti Widex Jan Tøpholm vyjádřil svou vizi v časopise Energy Business Review: „Hlavním motivem společnosti bylo spojení vizí a pragmatických úvah. Na stavbu budovy budou nutné velké investice, ale vzhledem k nárůstu cen energií, si myslíme, že peníze budou dobře investovány v dlouhodobém horizontu" (Widex Builds, © 2009).

Widex patří do skupiny průkopnických firem, které se připojili k nově založenému označení WindMade, první celosvětové spotřebitelské známce pro společnosti využívající větrnou energii. WindMade je nezisková organizace podporovaná mj. společností IN Global Compact a radou The Global Wind Energy Council (GWEC).

Od července 2014 se společnost Widex rovněž zavázala dodržovat pravidla určena směrnicí RoHS (Restriction of Hazardous Substances), což ji zavazuje k bezolovnatému pájení při výrobě a opravách sluchadel.



Obrázek 17. Sídlo Widex A/S v Dánsku (Widex International, © 2014)

5.2 Widex Line Česká republika

Společnost Widex Line spol. s.r.o. byla založena v roce 1993 a je výhradním distributorem digitálních sluchadel dánské firmy Widex A/S pro Českou republiku. Zároveň je její dceřinou společností. Po velkém nárůstu výroby se v roce 2009 přestěhovala do nových prostor v Praze 9. Dnes společnost Widex Line zaměstnává 26 stálých zaměstnanců, ekonomická agenda je v rámci outsourcingu vedena externí účetní firmou. Součástí společnosti je i ambulance Widex, která je nestátním zdravotnickým zařízením pro obory

ORL a foniatrie, specializované zejména na diagnostiku a kompenzaci sluchových vad a to výhradně sluchadly značky Widex®.

Jejím *posláním je cestou originality, vytrvalosti a spolehlivosti* vyvíjet sluchadla nejvyšší kvality, která zajistí nedoslýchavým stejné možnosti komunikace, jako mají lidé normálně slyšící.

Název firmy	Widex Line spol. s.r.o.
Sídlo	Společná 3, Praha 8
Zapsaná v OR	vedená u Městského soudu v Praze, v oddíle C, složce 17126
Obchodní podíly	60 % Widex A/S 40 % Ing. František Michek
IČO	45786381
Právní forma	společnost s ručením omezeným
Datum vzniku	8. únor 1993
Klientská centra	Widex Line spol. s.r.o., Bohušovická 230/12, 190 00 Praha 9 Widex Line spol. s.r.o., Hlinky 995/70, 603 00 Brno

Předmět činnosti:

- obchodní činnost (koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej)
- výroba zdravotnických přístrojů a zdravotnických prostředků
- nákup, skladování a prodej zdravotnických prostředků stanovených MZ, které mohou být prodávány prodejci stanovených zdravotnických prostředků
- pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti

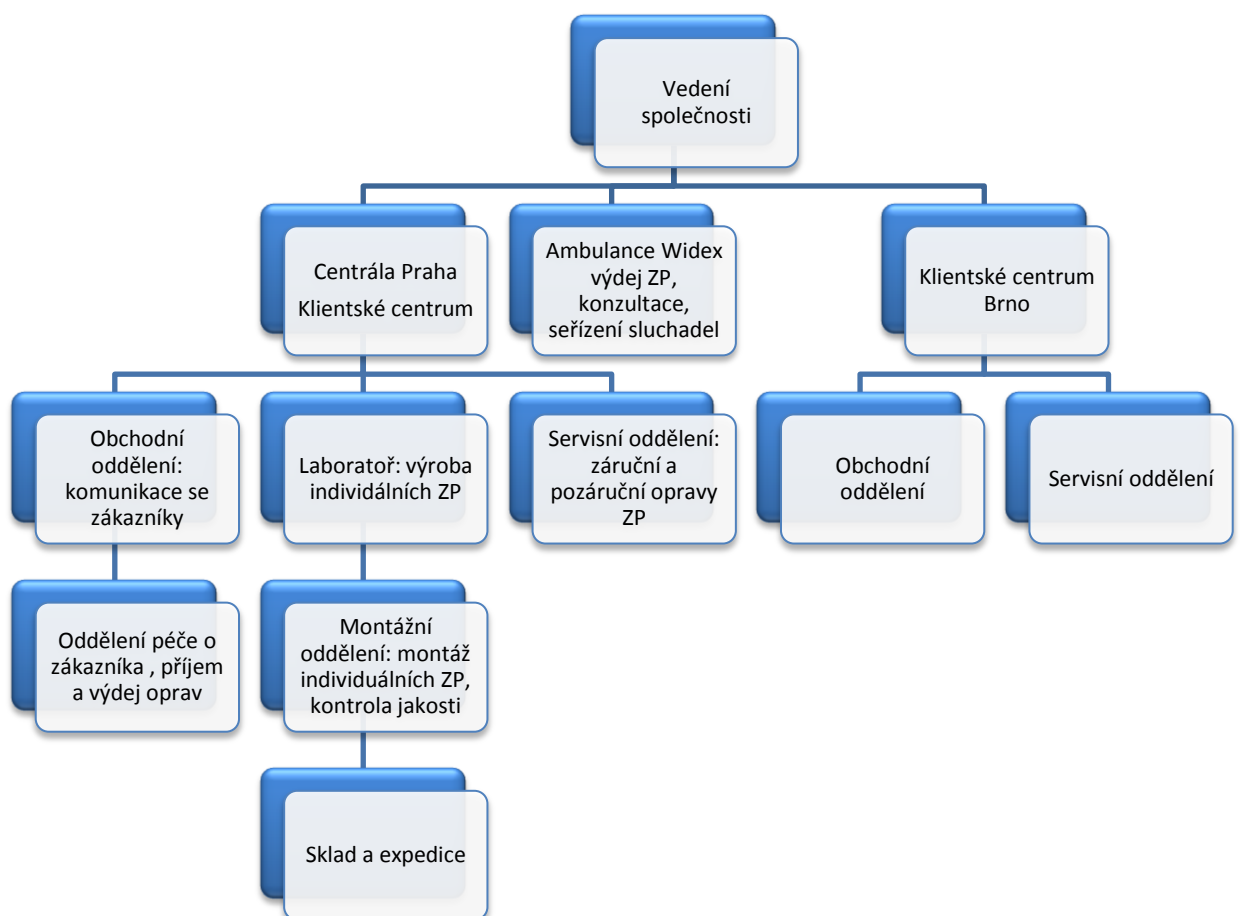
Společnost nabízí své služby zejména těm, kteří potřebují rychlý a kvalitní výběr vhodného sluchadla, jeho výrobu, seřízení a doladění. Jejich snahou je kompenzovat sluchové postižení a zvýšit tak kvalitu života klientů s ohledem na jejich věk a potřeby. Ve značkových prodejnách nabízí záruční i pozáruční opravy sluchadel Widex®, prodej příslušenství ke sluchadlům a širokou nabídku kompenzačních pomůcek.

Organizační struktura:

Jednatel společnosti: Ing. František Michek

Vedení společnosti: Ing. František Michek, ředitel společnosti
Ing. Petr Doleček, obchodní ředitel

Vedení centra Brno: Radovan Medák

Organizační členění:

Obrázek 18. Organizační hierarchie (vlastní zpracování)

6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU NA TRHU SE ZDRAVOTNICKÝMI PROSTŘEDKY

Nacházíme se v turbulentním podnikatelském okolí. Základním východiskem pro zpracování projektové části je toto okolí analyzovat pomocí nástrojů strategických analýz. Současné trendy na trhu se zdravotnickými prostředky budou obsahem úvodní analýzy trhů. Vlivy makroprostředí budou hodnoceny SLEPTE analýzou a vlivy konkurenčního prostředí budeme hodnotit pomocí Porterova pětifaktorového modelu. Nedílnou součástí analytického hodnocení bude i SWOT analýza a průzkumné dotazníkové šetření.

6.1 Současné trendy a analýza trhů

Jak již bylo v teoretické části práce zmíněno, pojmem zdravotnické prostředky označujeme širokou škálu výrobků, používaných ve zdravotnictví, počínaje zdravotnickými materiály až po sofistikovaná diagnostická zařízení. Předmětem situační analýzy jsou zdravotnické prostředky určené ke kompenzaci sluchu – sluchadla. Na rozdíl od léčiv tvořených v nadnárodních společnostech, která jsou převážně tradičně založena na farmakologii a chemii s aktivním účinkem v organismu, mají zdravotnické prostředky zcela odlišnou charakteristiku, která ovlivňuje jejich chování na trhu.

Charakteristika zdravotnických prostředků:

- Zdravotnické prostředky jsou založeny na fyzikálních jevech.
- Průmysl zdravotnických prostředků je tvořen malým množstvím velkých společností a velkým množstvím malých firem.
- Výrobky jsou konstruovány podle přesně určené funkce a bezpečnostních požadavků.
- Jejich účinnost je dosažena mechanickým nebo elektrickým působením.
- Vzhledem k pravidelným inovacím, které často vychází z návrhů uživatelů, dochází ke zkracování existenčního cyklu výrobku (CzechMade, © 2014).

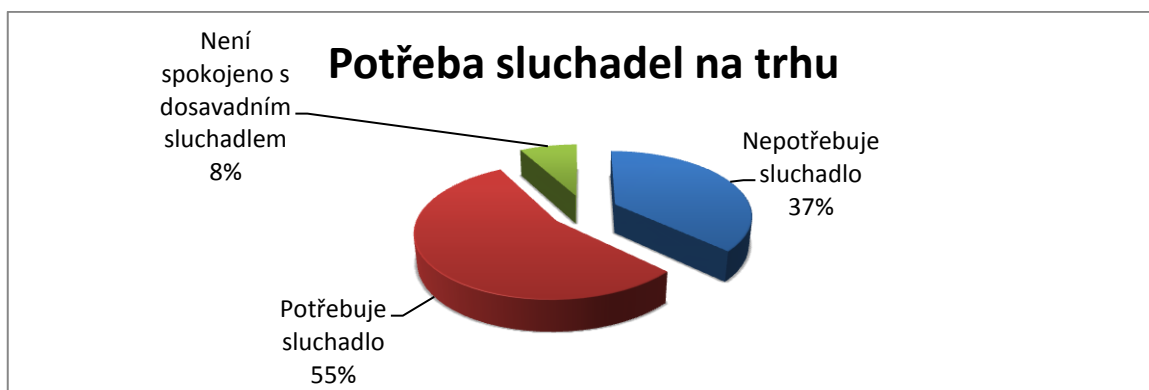
K inovacím technologií dochází u sluchadel průměrně každé dva roky. Současný trend v technologiích digitálních sluchadel se ubírá cestou miniaturizace a bezdrátových technologií. High-tech technologie jsou zaměřeny především na zlepšení konverzace v každodenních, přesto nejnáročnějších poslechových prostředích, tzn. například ke zlepšení srozumitelnosti řeči při konverzaci v hlučném prostředí, restauraci, kině, sportu.

Dalším současným trendem high-technologií je bezdrátová komunikace digitálních sluchadel s technologií iPhone. Ta byla předmětem jednání i na světovém kongresu sluchadlových inovací Expo v lednu 2014. Sešlo se zde 3400 odborníků z celého světa. Americká firma Stark zde představila software SurfLink 1,5 s jehož pomocí dokáže u svých sluchadel výrazně snížit hluk v pozadí a technologii JustTalk, která umožňuje svým uživatelům lépe uskutečňovat telefonickou konverzaci i se sluchadly CIC. Ze závěrů konference však vyplynula nutnost zjednodušení příliš složitých špičkových bezdrátových technologií a tím jejich přiblížení koncovým uživatelům. V USA nyní představují tyto technologie 68 % prodaných výrobků, avšak pouze 50 % zákazníků o těchto technologiích ve svém sluchadle ví a alarmující je skutečnost, že pouhých 10 % je umí plně využívat (Adshead, © 2014).

6.1.1 Trh v České republice

Zdravotnické prostředky podle informací VZP z roku 2011 tvořily asi 3 % z celkových výdajů zdravotní pojišťovny, což je velmi skromný podíl v souvislosti s benefity, které přinášejí pro kvalitu života. Je zde tedy výrazný prostor pro růst odvětví vzhledem k demografickým faktorům stárnutí populace a důrazem na kvalitu života.

Z průzkumného šetření ČSÚ a ÚZIS vyplývá potřeba sluchadel na českém trhu (viz obrázek 19). Potřeba sluchadel se vztahuje k počtu obyvatel s postižením sluchu v České republice.



Obrázek 19. Potřeba sluchadel na trhu v ČR (zdroj: Statistické šetření, ©2008)

Na trhu existují dva důvody k odmítání sluchadel. První je ekonomický a druhý osobnostní, kdy si svůj handicap lidé nechtějí přiznat. Oba tyto důvody jsou vhodnou edukací a celospolečenskou osvětou odstranitelné a otevírají se tak další možnosti pro získávání nových zákazníků v rámci českého trhu.

6.1.2 Trh v Evropě

Na evropském trhu se pohybuje přibližně 22 500 společností zabývajících se zdravotnickými prostředky a technologiemi s portfoliem až 500 000 položek. Z 80 % se jedná převážně o malé a střední firmy s méně než 250 zaměstnanci. Trh se zdravotnickými prostředky roste v Evropě meziročně o 5 % a představuje 30 % světových tržeb. Evropské tržby tohoto průmyslu činily v roce 2009 přibližně 95 miliard eur. 8 % tržeb je zpět investováno do výzkumu a inovací stávajících výrobků, což představuje roční investice do vývoje přesahující 7,6 miliard eur. Vývojový cyklus zdravotnických prostředků a jejich implementace na trh probíhá během 18 – 24 měsíců. Řadí se tak k nejinovativnějšímu průmyslu v Evropské unii s podílem 12 % všech udílených evropských patentů. Země Evropské unie investují v průměru 8,3 % HDP do zdravotnictví, přičemž zdravotnické prostředky mají podíl 4,2 % z celkových nákladů na zdravotnictví (CzechMade, © 2014).

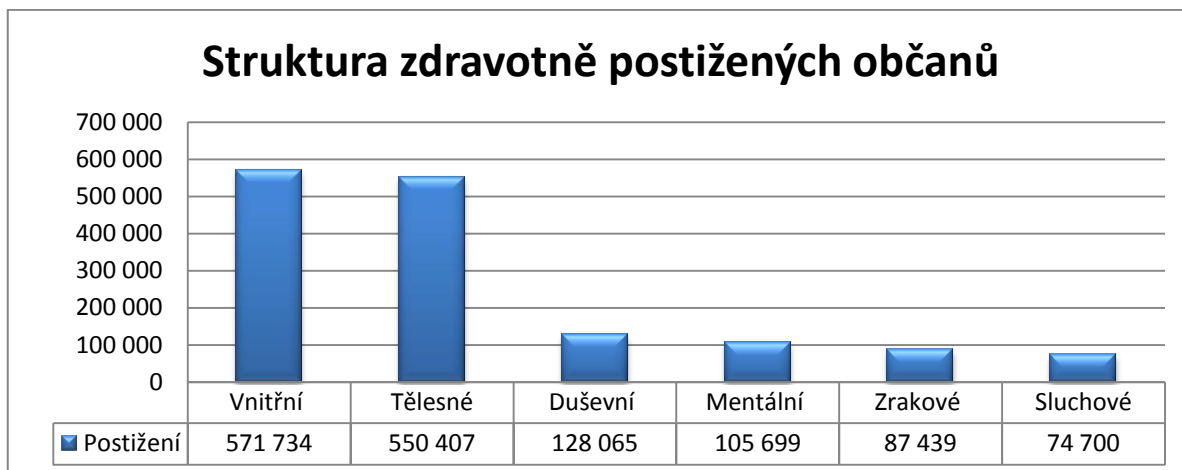
6.2 Analýza makroprostředí SLEPTE

Úkolem SLEPTE analýzy je nejen zmapovat současné sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické faktory, ovlivňující obchodní společnost v jejím podnikání, ale prognostickým odhadem zhodnotit případný vliv pro budoucí rozhodování.

6.2.1 Sociální a demografické faktory

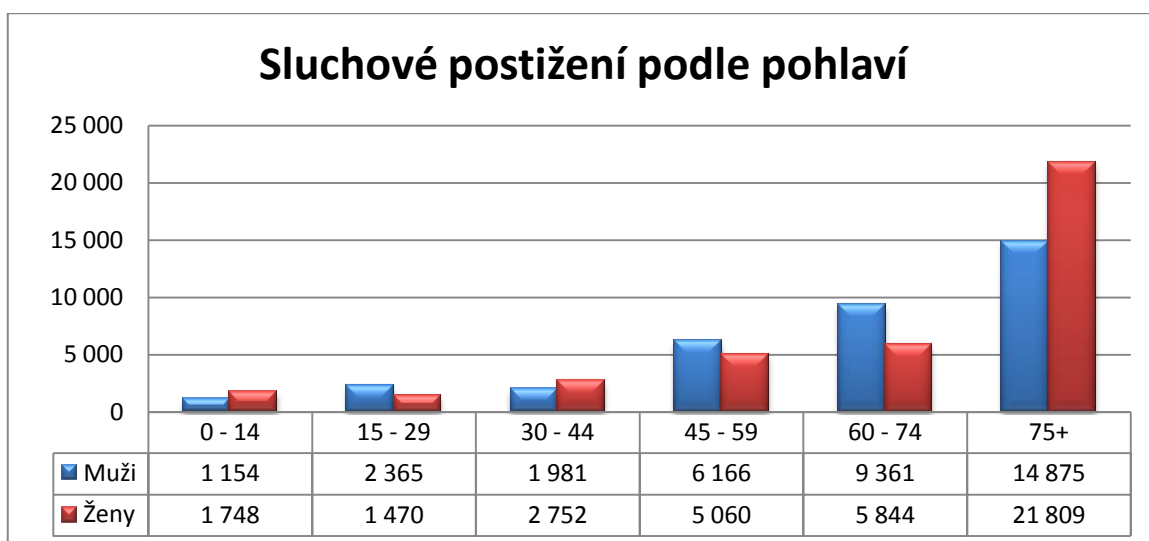
Region Severní Moravy a Slezska se nachází na severovýchodě České republiky. Kromě Moravskoslezského kraje, který do něj náleží celý, zasahuje také do kraje Olomouckého (Jeseníky) a Zlínského (Valašsko). Pro potřeby analýzy budou využity rozhodné informace a data největší části regionu, Moravskoslezského kraje.

V Moravskoslezském kraji žilo, podle výsledků statistiky ČSÚ k 31. 12. 2012, 1 226 602 obyvatel, což činí ve srovnání s rokem 2000 úbytek více než 51 tis. osob. Oproti tomu v tomto třetím nejlidnatějším kraji žije 1 226 602 obyvatel na území 5 445 km², čímž má Moravskoslezský kraj nejvyšší hustotu zalidnění, která vysoce převyšuje republikový průměr (Česko 130 obyvatel na km², Moravskoslezský kraj 230 obyvatel na km²). 62 % obyvatel žije ve městech nad 20 000 obyvatel. V krajské metropoli Ostravě žije téměř 300 tisíc obyvatel, což představuje zhruba čtvrtinu obyvatel kraje. Dalšími velkými městy s počtem obyvatel nad 50 tisíc jsou Havířov, Karviná (211 482 obyvatel), Frýdek-Místek a Opava. Nejméně obyvatel (97 633) žije v okrese Bruntál (Charakteristika MS kraje, © 2014; Statistická ročenka MS kraje, © 2013).



Obrázek 20. Struktura obyvatel se zdravotním postižením (Zdroj: NRZP, © 2008)

V obrázku 20. a 21. jsou obsaženy údaje ze statistického šetření ČSÚ a ÚZIS a přinášejí souhrné údaje pro Českou republiku o počtu zdravotně postižených občanů s postižením sluchu a jejich genderové a věkové rozdělení.

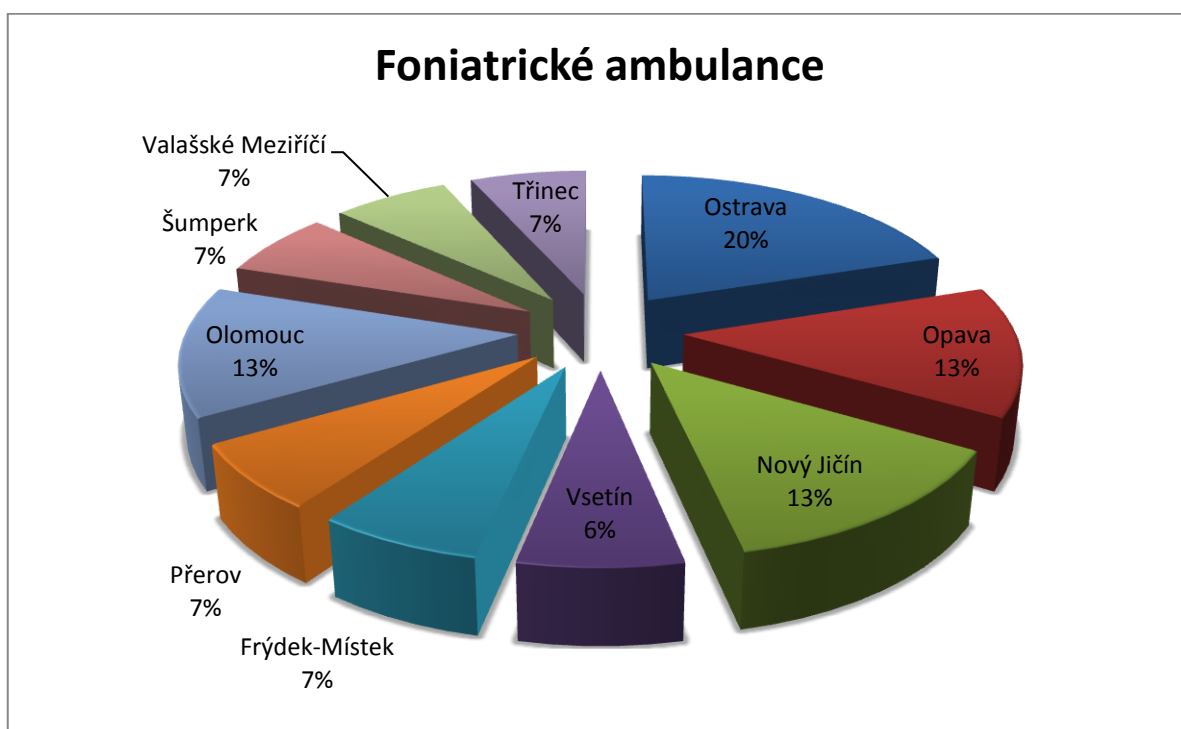


Obrázek 21. Obyvatelé s postižením sluchu podle pohlaví (Zdroj: NRZP, © 2008)

Potřeba sluchových protetických pomůcek úzce souvisí v regionu i s mírou vzdělanosti. Nejvíce zastoupenou skupinou jsou lidé s odborným vzděláním bez maturity, kteří nejčastěji zastávají manuální pracovní pozice v expozici hluku. Postupem let ve spojitosti s biologickým stárnutím jsou tyto lidé nejčastějšími klienty foniatrických ambulancí a uživateli sluchadel. Právě MS kraj se vyznačuje největším podílem v zastoupení pracovníků v těžkém průmyslu, dolech, hutích s vysokou hlukovou expozicí, často překračující normy pro práci v hlučném pracovním prostředí. Špatným osobním přístupem v nedostatečné ochraně zdraví, nepoužíváním bezpečnostních ochranných pomůcek pro

práci v hluku se tito pracovníci ještě více vystavují pravděpodobnosti vzniku sluchové vady.

Rozvoj životního stylu, celospolečensky zaměřeného na zlepšení kvality života, výrazně častěji přivádí klienty s postižením sluchu pro kompenzační pomůcky do foniatrických ambulancí. Z demografických prognóz stárnutí obyvatelstva, kdy se očekávaná průměrná délka života populace 65+ zvýšila o 12 % a průměrná délka života o 4,3 roku vyplývá, že seniorů trpících presbyakuzí a sociakuzí, kteří jsou nejčastějšími klienty foniatrií a uživateli sluchadel, bude v budoucnu stále přibývat. V regionu Severní Moravy a Slezska se nachází 15 foniatrických ambulancí, jejich rozložení v regionu znázorňuje obrázek 22.



Obrázek 22. Ambulance foniatrie v regionu MS kraje a Slezsku (zdroj: Widex ČR, © 2014)

Jejich dostupnost je zajištěná výbornou dopravní infrastrukturou v regionu. Moravskoslezský kraj má celkem 3 428 km silnic, z toho 54 km dálnic a 32 km rychlostních silnic, které spojují region nejen vnitrostátně, ale jsou mezinárodní dálniční spojnicí s Polskem a tranzitním uzlem pro Slovenskou republiku i státy bývalé Ruské federace. Dosažitelnost je umožněna rovněž letecké dopravě prostřednictvím mezinárodního letiště v Mošnově. Bohumínsko-ostrovský region je významným železničním uzlem. Délka železnic v kraji je 674 km (Statistické informace, © 2014).

6.2.2 Legislativní faktory

Legislativní požadavky na trhu se zdravotnickými prostředky jsou vzhledem k návaznosti na zdravotnictví velmi obsáhlé. Prioritou tohoto trhu není ekonomický benefit, ale bezpečnost klienta. Společnosti, zabývající se výrobou nebo dovozem zdravotnických prostředků na český trh, musí respektovat mnohé zákony, vyhlášky a opatření, upravující trh se zdravotnickými prostředky. Ministerstvo zdravotnictví ČR stanovuje tato zákonná opatření:

Zákony

- **123/2000 Sb.** Zákon o zdravotnických prostředcích a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů
- **22/1997 Sb.** Zákon o technických požadavcích na výrobky a o změně a doplnění některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů
- **48/1997 Sb.** Zákon o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů
- **526/1990 Sb.** Zákon o cenách, ve znění pozdějších předpisů
- **265/1991 Sb.** Zákon České národní rady o působnosti orgánů České republiky v oblasti cen, ve znění pozdějších předpisů
- **235/2004 Sb.** Zákon o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů (§ 58)

Právní předpisy EU

- **93/42/EHS** Směrnice Rady o zdravotnických prostředcích, v konsolidovaném znění
- **90/385/EHS** Směrnice Rady o sblížení právních předpisů členských států týkajících se aktivních implantabilních zdravotnických prostředků, v konsolidovaném znění
- **98/79/ES** Směrnice Evropského parlamentu a Rady o diagnostických zdravotnických prostředcích in vitro, v konsolidovaném znění
- **2003/32/ES** Směrnice Komise, kterou se zavádějí podrobné specifikace, pokud jde o požadavky stanovené ve směrnici Rady 93/42/EHS pro zdravotnické prostředky vyrobené s použitím tkání zvířecího původu
- **2005/50/ES** Směrnice Komise o nové klasifikaci endoprotéz kyčelního, kolenního a ramenního kloubu v rámci směrnice Rady 93/42/EHS o zdravotnických prostředcích

- **2002/364/ES** Rozhodnutí komise o společných technických specifikacích pro diagnostické zdravotnické prostředky in vitro
- **2010/227/EU** Rozhodnutí Komise o Evropské databance zdravotnických prostředků (Euramed)

Prováděcí předpisy

- **336/2004 Sb.** Nařízení vlády, kterým se stanoví technické požadavky na zdravotnické prostředky a kterým se mění nařízení vlády č. 251/2003 Sb., kterým se mění některá nařízení vlády vydaná k provedení zákona č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky a o změně a doplnění některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů
- **154/2004 Sb.** Nařízení vlády, kterým se stanoví technické požadavky na aktivní implantabilní zdravotnické prostředky a kterým se mění nařízení vlády č. 251/2003 Sb., kterým se mění některá nařízení vlády vydaná k provedení zákona č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky a o změně a doplnění některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů
- **453/2004 Sb.** Nařízení vlády, kterým se stanoví technické požadavky na diagnostické zdravotnické prostředky in vitro, ve znění pozdějších předpisů
- **316/2000 Sb.** Vyhláška Ministerstva zdravotnictví, kterou se stanoví náležitosti závěrečné zprávy o klinickém hodnocení zdravotnického prostředku
- **501/2000 Sb.** Vyhláška Ministerstva zdravotnictví, kterou se stanoví formy, způsoby ohlašování nežádoucích příhod zdravotnických prostředků, jejich evidování, šetření a vyhodnocování, dokumentace a její uchovávání a následné sledování s cílem předcházení vzniku nežádoucích příhod, zejména jejich opakování (vyhláška o nežádoucích příhodách zdravotnických prostředků)
- **356/2001 Sb.** Vyhláška Ministerstva zdravotnictví o povolování výjimek ze splnění technických požadavků na zdravotnický prostředek pro jeho použití při poskytování zdravotní péče a o rozsahu zveřejňovaných údajů o jejich povolení
- **11/2005 Sb.** Vyhláška, kterou se stanoví druhy zdravotnických prostředků se zvýšeným rizikem pro uživatele nebo třetí osoby a o sledování těchto prostředků pro jejich uvedení na trh
- **100/2012 Sb.** Vyhláška o předepisování zdravotnických prostředků a o podmínkách zacházení s nimi

Cenové předpisy Ministerstva zdravotnictví

- **3/2012/FAR** Cenový předpis Ministerstva zdravotnictví o regulaci cen zdravotnických prostředků
- **2/13-FAR** Cenové rozhodnutí Ministerstva zdravotnictví, kterým se stanoví seznam zdravotnických prostředků s deregulovanými cenami výrobce.

6.2.3 Ekonomické faktory

Ekonomická situace v České republice a především v resortu zdravotnictví je vzhledem k stavu ekonomiky velmi napjatá. Nejinak je tomu i v Moravskoslezském kraji, který díky ložiskům černého uhlí v ostravsko-karvinské pánvi a na ně vázaným hutním a dalším průmyslem patřilo už za Rakousko-Uherska k nejdůležitějším průmyslovým oblastem střední Evropy. V souvislosti se současným útlumem těžkého průmyslu zde ovšem značně roste nezaměstnanost. Makroekonomické údaje MS kraje jsou souhrně obsaženy v tab. 1.

Tabulka 1. Makroekonomické indikátory (zdroj: Makroekonomické ukazatele, © 2012)

Ukazatel	2010	2011	2012
HDP (v mil. Kč)	391 772	391 772	392 198
- Parita kupní síly (v mil. Kč)	20 697	21 881	22 153
- Podíl kraje na HDP ČR (v %)	10	10,2	10,2
HDP na 1 obyvatele (v Kč)	304 290	371 835	319 314
- Parita kupní síly (v Kč)	16 628	17 752	18 036
HDP na 1 zaměstnaného (v Kč)	722 890	740 976	725 649
Hrubá přidaná hodnota (v mil. Kč)	341 736	352 944	352 000
- podíl služeb (v %)	51,5	49,8	50,5
Čistý disponibilní důchod domácností (v mil Kč)	251 584	217 109	218 597
- podíl kraje na ČR (v %)	10,8	10,9	10,8
- na 1 obyv. (v Kč)	173 196	176 135	177 947

V regionu celkem podniká 197 069 fyzických osob, 24 422 obchodních společností, 1 606 družstev a 26 státních podniků. Průměrná míra registrované nezaměstnanosti činí 11,44 %, průměrná hrubá měsíční mzda je 22 043 Kč. V kraji se nachází celkem 20 průmyslových zón na rozloze 1 060 hektarů. Moravskoslezský kraj je působištěm 5 531 zahraničních podnikatelů (Statistické informace, © 2014).

Největším zdrojem peněžních příjmů domácností byly mzdy. Druhou nejvýznamnější část příjmů domácností tvořily sociální příjmy (tabulka 2.).

Tabulka 2. Ekonomická aktivita obyvatel MS kraje (zdroj: Obyvatelstvo, © 2012)

Ukazatel	2010	2011	2012
Obyvatelstvo celkem (v tis.)	1 245,1	1 232,6	1 227,6
Ekonomicky aktivní 15+ (v tis. osob)	605,0	596,2	600,1
Ekonomicky neaktivní (v tis.)	640,1	636,4	627,5
- důchodci	289,6	288,4	285,2
- studenti	110,6	106,0	98,3
- děti do 14 let	177,9	179,1	178,4
- ostatní	62,0	63,0	65,6

Výrazný procentní nárůst byl v rozmezí let 2010 – 2012 zaznamenán u dávek pomoci v hmotné nouzi (o 55,6 %). Průměrná výše starobního důchodu dosáhla 10 770 Kč, což představuje zvýšení o 2,2 % procenta oproti roku 2011. Počet důchodců se starobním důchodem se nezvýšil, ale počet osob s trvale kráceným předčasným důchodem vzrostl o 4,5 % (Výdaje domácností, © 2013).

Snížilo se také tempo růstu výdajů na spotřebu. V závěru roku 2012 byl rekordně nejnižší v historii české ekonomiky. Domácnosti omezily nejen své zbytné výdaje, ale také nákupy základního zboží a služeb. K omezení výdajů došlo zejména ve vybavení a údržbě bytů, odívání a obuvi, ve výdajích spojených s volnočasovými aktivitami, rekreací a kulturou a také v dopravě. Reagovaly tak na předchozí pokles svých příjmů a obavy z nezaměstnanosti i možných dalších restriktivních opatření. Oproti tomu větší výdaje vydaly domácnosti na nákup ZP, meziroční nárůst činil v průměru 3,25 % (Výdaje domácností na ZP, © 2013).

Zatím dostupná letošní data vývoje makroekonomických ukazatelů obsahuje tabulka 3.

Tabulka 3. Nejnovější ekonomické údaje (zdroj: Nejnovější ekonomické ukazatele, © 2014)

Ukazatel	Období	Meziroční růst/pokles (v %)	Datum zveřejnění
HDP	4. čtvrtletí 2013	1,2	1. 4. 2014
Index spotřebitelských cen	února 2014	0,2	10. 3. 2014
Míra inflace	únor 2014	1,1	10. 3. 2014
Tržby v maloobchodě (CZ-NACE 45, 47)	únor 2014	8,1	4. 4. 2014
Průměrná mzda - III nominální - IV reálná	4. čtvrtletí	- 1,8 - 2,9	11. 3. 2014
Zahraniční obchod - III dovoz - IV vývoz	leden 2014	13,5 17,1	10. 3. 2014
Index cen vývozu a dovozu - III dovoz - IV vývoz	leden 2014	2,9 4,7	17. 3. 2014
Podíl nezaměstnaných na obyvatelstvu	k 28. 2. 2014	8,6 (ukazatel hodnoty)	10. 3. 2014

Výrazný ekonomický dopad pro dovozce sluchadel mělo loňské rozhodnutí bankovní rady České národní banky o oslabení koruny jako nástroje měnové politiky. Zatímco u exportu se budou změny pohybovat v horizontu 18 měsíců, u dovozu jsou již citelně zřetelné nyní (Štefek, © 2014).

6.2.4 Politické faktory

Politická situace se po loňských parlamentních volbách, sestavení trojkoalice a ustavení vlády stabilizovala. Právě sektor zdravotnictví byl nejčastěji zmiňovaný ve volebních programech jednotlivých leaderů politických stran, jelikož zdraví je velmi citlivou otázkou a dotýká se nás všech.

Na počátku roku 2012 byla ustanovena pracovní skupina pro vyjasnění a odstranění problémů, které se projevily při realizaci nové cenové regulace zdravotnických prostředků. Cílem pracovní činnosti této skupiny, složené ze zástupců Ministerstva

zdravotnictví ČR, zdravotních pojišťoven (Svaz zdravotních pojišťoven, VZP ČR) a asociací průmyslu v oblasti zdravotnických prostředků (Asociace výrobců a dodavatelů ZP, CZECHMA, CzechMedu, Společenstva výrobců a prodejců ZP), je nastavení účinných cenových předpisů zdravotnických prostředků.

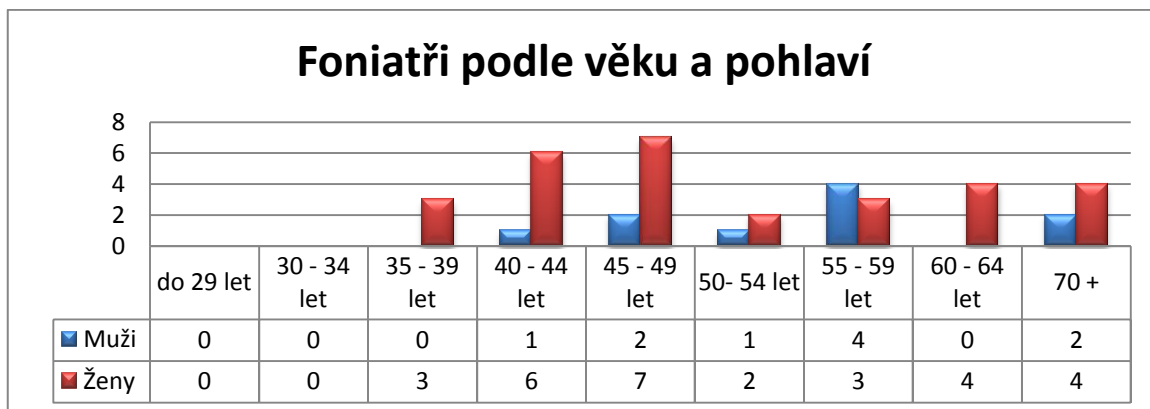
Dlouhodobě se také připravuje reforma legislativy zdravotnických prostředků. Tuto reformu vítají jak lékaři a dodavatelé, tak i pacienti, kteří si od nového zákona o ZP slibují větší dostupnost ZP a také změny v úhradách, které jsou stanovovány číselníkem VZP již přes 20 let a v neposlední řadě i změny v byrokratických formálních požadavcích. Prvotní termín přijetí reformy byl naplánován do konce řádného volebního období předchozí vlády, který se nyní přesunul na vládu novou, stávající. Z připravované reformy musí nutně odstranit nesmyslné slovní konstrukce jako: „...omezíme úhradu ZP, které nemají jednoznačně klinicky prokázaný terapeutický efekt“. U mnoha ZP nelze tento efekt vůbec prokázat, jelikož mnohé z nich se nepodílejí na terapii, avšak napomáhají funkčnímu potenciálu či jej dokonce nahrazují (sluchadla). Dalším varujícím tvrzením je, že kompenzace tělesného a smyslového postižení, například postižení sluchu, by nemělo být hrazeno ze zdravotního pojištění, ale z rozpočtu sociálního zabezpečení.

6.2.5 Technologické faktory

Trh se zdravotnickými prostředky vykazuje vysokou technologickou náročnost, a to nejen z důvodu kontroly kvality vstupních materiálů, softwarového vybavení, informačních a komunikačních technologií, zpracování a technologie úprav, ale i z vlastního inovativního vývoje. Současné high-tech technologie digitálních sluchadel sebou přinášejí neustálý upgrade stávajících softwarů pro seřizování sluchadel a bezdrátových technologií.

Tento neustálý inovativní rozvoj přináší nutnost kontinuálního zaškolování lékařů – foniatrů i audiologických sester, ale také vybavenost jejich ambulancí moderními informačními technologiemi. Získat atestaci z foniatry je v současné metodice vzdělávání lékařů nastaveno v dlouhodobém horizontu několika let. V důsledku toho výrazně stárne populace foniatrů v České republice (viz obrázek 23), která s těmito novými technologiemi nemá dostatek odborných zkušeností.

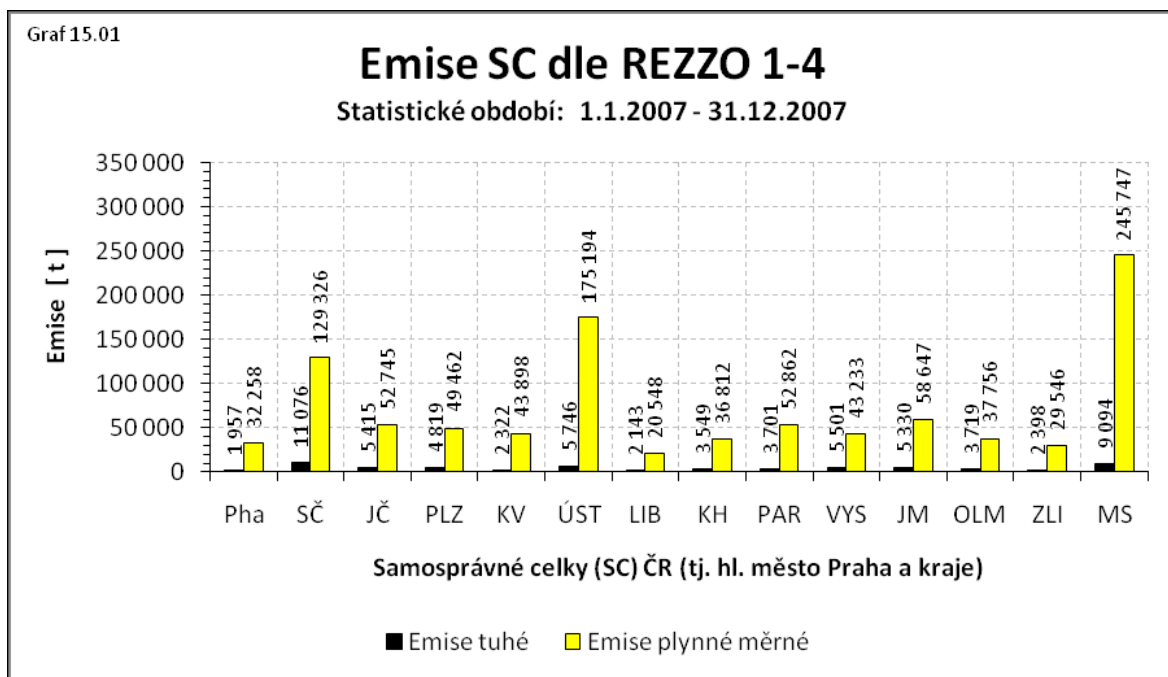
Tyto technologie jsou však nezbytnou součástí udržení konkurenceschopnosti jednotlivých firem a také úspěšnosti celého podniku. Prognosticky bude tento inovativní trend ještě dominantnější.



Obrázek 23. Foniatři podle věku a pohlaví (zdroj: Lékaři, © 2012)

6.2.6 Ekologické faktory

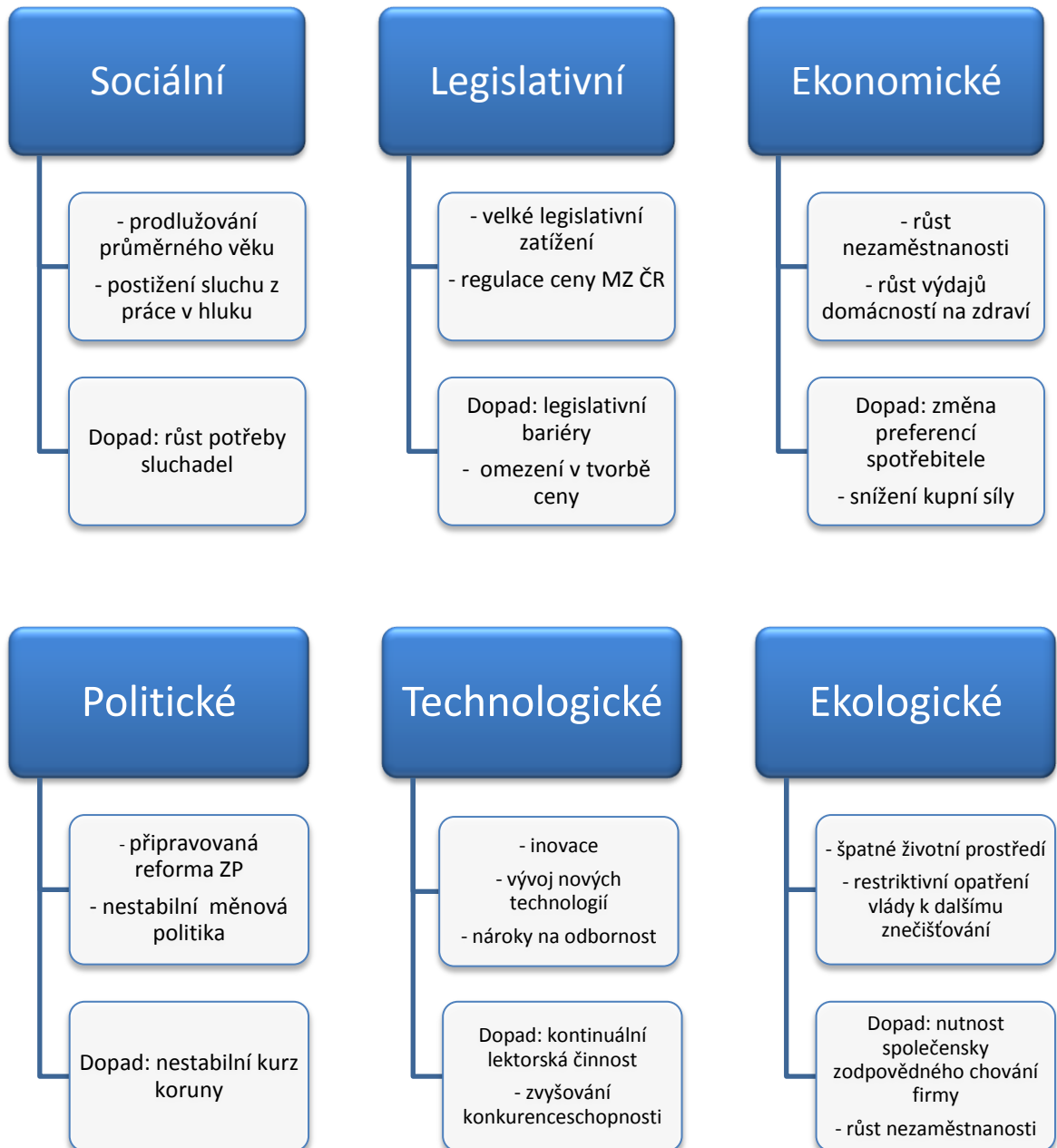
Moravskoslezský kraj je jedním z nejpostiženějších krajů z hlediska životního prostředí. Hutní a těžební průmysl v něm zanechal mnoho škod, se kterými se bude vypořádávat ještě mnoho let. Z uvedených údajů v obr. 24 vyplývá nutnost společenské zodpovědnosti firem za technologie chránící životní prostředí, zvláště v Moravskoslezském kraji.



Obrázek 24. Porovnání emisí dle REZZO 1-4 (velké, střední, malé a mobilní zdroje znečišťování) v jednotlivých samosprávných celcích ČR (zdroj: Formánek, © 2010)

6.2.7 Zhodnocení SLEPTE analýzy

V obrázku 25 jsou shrnuty závěry sociálních, legislativních, ekonomických, politických, technologických a ekologických faktorů vnějšího makroprostředí. Obrázek je doplněn o možný dopad těchto vlivů na firmu.



Obrázek 25. Zhodnocení SLEPTE analýzy (vlastní zpracování)

6.3 Analýza konkurenčního prostředí PORTER

K analýze konkurenčního prostředí, chování a aktivity tržních subjektů na trhu využijeme Porterův Model pěti sil. Tento model slouží rovněž k vytvoření obrazu situace v odvětví. Ke každému kritériu bude přiřazen počet bodů na stupnici od 1 do 10 (1 znamená nejnižší riziko, 10 nejvyšší míru rizika). Hodnocení bude prováděno v tabulkách 4. až 8. na základě subjektivního hodnocení, vycházejícího z dlouholetého působení v odvětví.

Vyjednávací síla dodavatelů

Největším dodavatelem komponentů je její mateřská společnost Widex A/S v Dánsku.

Tabulka 4. Síla 1. - vyjednávací síla dodavatelů (vlastní zpracování)

1	Síla dodavatelů	Počet bodů
1a	Význam dodavatelů pro firmu	8
1b	Vzájemné vztahy s dodavateli	2
1c	Pravděpodobnost zvýšení cen vstupů	5
1d	Kvalita dodavatelů	2
	Celkem (průměrné hodnocení)	17 (4,25)

Závěr: Vyjednávací síla dodavatelů byla ohodnocena 17 body z celkových 40 možných bodů s průměrným hodnocením 4,25 bodu. Vyjednávací síla dodavatelů je středně vysoká. Je to dáno faktem, že firma je dceřinou společností a je tedy závislá na dodávkách mateřské firmy. Celkové hodnocení významně snižují dobré vzájemné vztahy.

Vyjednávací síla zákazníků

Podobně jako silní dodavatelé, mohou i silní zákazníci ovlivnit konkurenční podmínky v odvětví a to nejen zostřením vzájemných konkurenčních vztahů mezi výrobci, ale i vymožením mnoha dalších výhod pro sebe. Odběratelé s největším podílem na produkci jsou lékaři foniatrických ambulancí:

- FNsP Ostrava – Poruba, MUDr. Havlíková, 17. listopadu 1790, Ostrava – Poruba
- Dům Zdraví Müller spol. s.r.o., MUDr. Vykydalová, Nádražní 104, Ostrava
- ORL, audiologie a foniatrie s.r. o., MUDr. Skeřilová, 28. října 38, Ostrava
- OPAVAMEDICA s. r. o., MUDr. Vašák, Družstevní 134/8, Opava
- ORL ambulance, MUDr. Kamrádková, Rybova 5, Opava

- JANMED s.r.o., MUDr. Janyšková, Žižkova 10, Nový Jičín
- Nemocnice Nový Jičín a.s., MUDr. Pacola, Purkyňova 2138/16, Nový Jičín
- ORL a foniatrie, MUDr. Kolečkářová, 8. pěšího pluku 85, Frýdek-Místek
- Mainer s.r.o., MUDr. Mainerová, U Nemocnice 980, Valašské Meziříčí
- Fakultní nemocnice Olomouc, MUDr. Maňásková, I. P. Pavlova 185/6, Olomouc
- Dům Zdraví Brand, MUDr. Brandová, Smetanova 1302, Vsetín
- ORL a foniatrie, MUDr. Kozáková, Budovatelů 6, Přerov
- Nemocnice Třinec, MUDr. Olejář, Kaštanová 268, Třinec
- Foniatrie Preisová, MUDr. Preisová, Horní Lán 12, Olomouc
- Foniatrika LK s.r.o., MUDr. Kulichová, M. R. Štefanika 3, Šumperk

Tabulka 5. Síla 2. - vyjednávací síla zákazníků (vlastní zpracování)

2	Síla zákazníků	Počet bodů
2a	Významnost zákazníků	8
2b	Závislost zákazníků na produktech (snadný přechod k substitutům)	5
2c	Náklady zákazníka na přechod ke konkurenci	7
2d	Postoj zákazníků k danému výrobcí	2
	Celkem (průměrné hodnocení)	22 (5,5)

Závěr: Vyjednávací síla odběratelů je hodnocena 22 body z celkem možných 40 bodů, je tedy rovněž středně vysoká. Tato hodnota je především dána závislostí distribuce ke koncovému uživateli přes foniatrické ambulance. Významnost ambulančí je tímto pro firmu velmi vysoká. Míru rizika snižuje postoj k firmě Widex Line, vyplývající z dlouhodobé spolupráce.

Konkurenční rivalita v odvětví

Widex je dnes v první šestce největších firem na světě vyrábějících digitální sluchadla pro nedoslýchavé, což představuje asi 10 % světového trhu. Ročně na světě prodají až devět milionů kusů. Dánsko je velmocí v oboru kompenzačních pomůcek pro nedoslýchavé. Kromě Widexu v něm působí také Oticon, Great Nordic a William Demant. Světově pak vede německý Siemens.

Podle číselníku VZP mohou dovážet nebo vyrábět sluchadla pro český trh tyto firmy:

- Anticer s.r.o., Tomanova 3/5m 301 00 Plzeň, www.anticer.cz
- Audifon s.r.o., Rumunská 14, 120 00 Praha 2, www.audifon.cz
- Audiocentrum TV, Fr. Křížíka 14, 170 00 Praha 7, www.audiocentrumtv.cz
- Audionika s.r.o., Jasenice 108, 756 48 Lešná, www.audionika.cz
- Fonika Medical s.r.o., Nám. 14. října 3, 150 00 Praha 5, www.fonika.cz
- Interton – Sluchadlová akustika s.r.o., Žitná 24, 120 00 Praha 2, www.sla.cz
- Medical Service s.r.o., Lesnická 790/14, 613 00 Brno, www.medicalservice.cz
- Oticon, Na Pankráci 30a/404, 140 00 Praha 4, www.oticon.cz
- Phonak, IBC, Příkop 843/4, 602 00 Brno, www.reja.cz, www.sluchadlaprozivot.cz
- Siemens Audiologická technika s.r.o., Bieblova 1227/19, 150 00 Praha 5, www.sluchadla.cz
- Widex Line s r.o., Bohušovická 230/12, 190 00 Praha-Střížkov, www.widex.cz

Tabulka 6. Síla 3. – Rivalita v odvětví (vlastní zpracování)

3	Rivalita v odvětví	Počet bodů
3a	Počet konkurentů	4
3b	Kvalita produktů	3
3c	Cena produktů	6
3d	Konkurenceschopnost rivalitních firem (know-how)	4
	Celkem (průměrné hodnocení)	17 (4,25)

Závěr: Vyjednávací síla rivality konkurentů je hodnocena 17 body z celkem možných 40 bodů, je středně vysoká. Widex šel vždy svou vlastní cestou originality a přináší svým zákazníkům mnoho výhod, nejen v kvalitě sluchadel, ale i množstvím benefitů. Proto je dnes Widex Line vůdcem českého trhu s podílem asi 60 % celkových tržeb. Pro svůj ojedinělý přístup si trvale udržuje svou konkurenceschopnost.

Hrozby vstupů do odvětví

Dovozci a výrobci sluchadel musí mít splněny podmínky VZP podle zákona o zdravotnických prostředcích, včetně označení CE, dále musí splňovat podmínku záručního a pozáručního servisu pro svá sluchadla. Pro vstup do odvětví nejsou vytvořeny značné bariéry, legislativní vstup do odvětví je poměrně snadný, avšak finančně náročný.

Tabulka 7. Síla 4. – Hrozba vstupů do odvětví (vlastní zpracování)

4	Hrozby vstupů do odvětví	Počet bodů
4a	Finanční náročnost vstupu do odvětví	3
4b	Náročnost budování distribučních kanálů	8
4c	Legislativní bariéry vstupu do odvětví	7
4d	Atraktivita odvětví	5
	Celkem (průměrné hodnocení)	22 (5,5)

Závěr: Hrozba vstupu do odvětví byla ohodnocena 22 body z celkově 40 možných bodů, takže má střední úroveň. Dá se konstatovat, že vstoupit do odvětví je poměrně legislativně snadné. Největší bariérou je vysoká ekonomická náročnost ve schvalovacím procesu, náročnost samotných produktů i softwarových technologií. Atraktivita odvětví klesá s poměrně úzkou specializací segmentu koncových uživatelů.

Hrozby nových substitutů v odvětví

Zaměnit sluchadlo za sluchadlo není tak jednoduché, jak by se na první pohled zdálo. Každé z nich má svůj charakteristicky nezaměnitelný zvuk, který lze jiným sluchadlem dosáhnout jen stěží. I přes velký rozsah portfolií firem, není jejich vzájemná substituce snadná.

Tabulka 8. Síla 5. – Hrozba nových substitutů (vlastní zpracování)

5	Hrozby nových substitutů	Počet bodů
5a	Počet blízkých substitutů	7
5b	Atraktivita ceny substitutu	3
5c	Náklady zákazníka na přestup k substitutu	7
5d	Věrnost zákazníků značce	3
	Celkem (průměrné hodnocení)	20 (5)

Závěr: Síla hrozby substitutů byla ohodnocena 20 body z celkově 40 možných bodů, vykazuje tedy rovněž střední úroveň. Ta je dána především velkým počtem substitutů a téměř nulovými náklady pro konečného zákazníka. Ceny substitutů jsou téměř srovnatelné.

6.4 SWOT analýza

Cílem SWOT analýzy bude identifikovat silné a slabé stránky firmy Widex, které tvoří vnitřní prostředí, a jak je schopna se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí a přinášejí firmě příležitosti a hrozby. Podklady pro SWOT analýzu jsou verifikovány výstupy ze zpracovaných analýz. V tabulkách 9. a 10. jsou obsaženy silné a slabé stránky společnosti Widex a Widex Line.

Tabulka 9. Silné stránky (vlastní zpracování)

Silná stránka	Verifikace
Atraktivnost produktu	Widex Line v ČR vůdce trhu s podílem 60 % produkce. Widex A/S za rok 2009 tržby 430 mil. eur., zisk 80 mil. eur.
Vysoká míra technologického zpracování a inovací	Sluchadla Widex jsou nezaměnitelná svým charakteristickým zvukem. Jejich atraktivitu podporuje množství příslušenství a benefitů. 90 % zisku Widex A/S investuje firma zpět do společnosti.
Zavedené distribuční cesty	Sluchadla Widex jsou dostupná (kromě 2 pracovišť) ve všech foniatrických ambulancích v ČR (celkem asi 140).
Corporate Identity	Svým přístupem k zaměstnancům, dodavatelům i zákazníkům si vybudoval silnou značku a logo značky.
Velmi dobré vzájemné vztahy založené na důvěře.	Stabilní kolektiv zaměstnanců, věrnost zákazníků, participace distributorů.

Tabulka 10. Slabé stránky (vlastní zpracování)

Slabá stránka	Verifikace
Portfoliově úzký segment uživatelů sluchadel.	Využití produktu pouze pro sluchově postiženou komunitu obyvatel.
Absence bezdoplatkového sluchadla pro indikační skupinu 40810 a 40812.	Doplatek na sluchadlo pro sk. 40810 1200,-- Kč a sk. 40812 je 590,-- Kč.
Vysoké náklady na výrobu sluchadel v Dánsku.	Náklady prodražují daně z příjmu, DPH, sociální pojištění zaměstnanců.
Drahý výzkum a inovace.	Nová platforma sluchadel je rentabilní při objemu produkce 500 000 ks.
Slabší marketingová podpora prodeje kompenzačních pomůcek.	Foniatrické ambulance se zaměřují výhradněji na výdej sluchadel.

V tabulkách 11. a 12. jsou shrnuty příležitosti a hrozby pro společnost Widex a Widex Line s. r. o. v jeho podnikatelském prostředí České republiky.

Tabulka 11. Příležitosti (vlastní zpracování)

Příležitost	Verifikace
Demografický vývoj společnosti.	Prodloužení průměrného věku o 4,3 roku.
Zvyšování výdajů domácností na zdraví.	Průměrné roční tempo růstu 3,58 % (ČSÚ).
Omezená konkurence v prémiových řadách sluchadel.	Porovnatelnou prémiovou řadu při zachování kvality a ceny nabízí pouze 2 konkurenční firmy (Phonak, Siemens).
Připravovaná reforma zdravotnických prostředků.	Stabilizovaná politická situace, tripartitní sociálně orientovaná vláda.
Potřeba odborné pomoci kompenzace sluchu v domácím prostředí a zařízeních pro seniory.	Úplná absence těchto služeb, v rámci regionu neposkytuje žádný foniatr domácí péči nebo péči v zařízeních pro seniory.

Tabulka 12. Hrozby (vlastní zpracování)

Hrozba	Verifikace
Zpomalení růstu trhu se ZP.	Roční nárůst trhu o 2 – 5 %, firma je schopna větší produkce.
Oslabení koruny.	Rozhodnutí bankovní rady ČNB.
Růst nezaměstnanosti.	Plánovaný útlum těžby a těžkého průmyslu v Moravskoslezském kraji.
Regulační omezení tvorby ceny.	Nařízení o cenové regulaci MZ ČR.

Shrnutí výsledků SWOT analýzy

Z uvedených faktů vyplývá, že největší hrozbou pro společnost Widex Line je oslabení koruny v souvislosti s další hrozbou regulačního omezení tvorby ceny svých produktů. Naopak největší příležitostí je demografický vývoj společnosti, zvláště pak v regionu Severní Moravy a Slezska, který je velmi zasažen těžkým těžebním a hutním průmyslem s dopadem na zdraví, konkrétně na postižení sluchu zaměstnanců. Společnost má mnoho silných stránek, je vůdcem trhu s širokým a kvalitním portfoliem a důrazem na neustálý vývoj a inovace svých produktů. Za slabou stránku můžeme považovat úzkou segmentaci koncových uživatelů. Proto je nutná větší marketingová podpora prodeje kompenzačních pomůcek, které jsou určeny širší cílové skupině klientů.

6.5 Průzkum klientských preferencí

V závislosti na demografických, sociálních a environmentálních faktorech stoupá aktuální potřeba kompenzace sluchu pomocí sluchadel a kompenzačních pomůcek. Společně s nárůstem výdeje sluchadel vzniká potřeba klientského zázemí pro klienty užívající sluchadla značky Widex. Pro zjištění aktuální potřeby služeb a preferencí klientů v Moravskoslezském kraji proběhl průzkum klientských preferencí formou dotazníkového šetření.

6.5.1 Cíl a hypotézy průzkumu

Hlavním cílem průzkumu bylo identifikovat preference klientů, užívajících sluchadla značky Widex.

Ke splnění cíle průzkumu byly vytvořeny tři nulové hypotézy. Ke každé nulové hypotéze je explicitně přítomna alternativní hypotéza, která je přijata v případě zamítnutí nulové hypotézy. Potvrzení nebo vyloučení hypotéz bylo ověřeno statistickým testováním.

Hypotéza H_0^1 : Předpokládáme, že neexistuje rozdíl využití odborného poradenství v závislosti na věku a pohlaví klientů.

Hypotéza H_0^2 : Předpokládáme, že neexistuje rozdíl ve využití jednotlivých služeb v závislosti na věku, pohlaví a místa bydliště klientů.

Hypotéza H_0^3 : Předpokládáme, že neexistuje rozdíl v klientských prioritách v závislosti na věku, pohlaví a místa bydliště klientů.

6.5.2 Metodika získávání dat

Pro průzkumné šetření klientských preferencí byl vytvořen dotazník na webovém portále www.surveio.com, který poskytuje služby pro internetový průzkum. Dotazník byl spuštěn ke sběru dat od 1. února 2014 do 31. března 2014. Obsahoval 16 otázek, 3 otázky byly využity ke sběru demografických údajů, zbývajících 13 otázek směřovalo ke konkrétnímu sběru informací o preferencích klientů sluchadel značky Widex. Dotazník byl rozeslán prostřednictvím elektronické pošty, elektronické adresy byly poskytnuty z interní databáze klientů sluchadel Widex v Moravskoslezském kraji. Klientům byl zaslán internetový link: <http://www.surveio.com/survey/d/D7U0Q9C4J7L5X8F3R>, na kterém mohli vyplnit dotazník zcela anonymně. Dotazník nebyl veřejně dostupný pro zajištění validity dat.

Bylo rozesláno celkem 90 dotazníků, návratnost byla 82 (91 %) dotazníků. Platnost všech odpovědí byla zajištěna povinnými otázkami, tudíž při nevyplnění celého dotazníku, což je častá chyba v kvantitativním průzkumu, nebylo možno dotazník odeslat.

Kritéria zařazení do souboru respondentů:

- věk 18 let a výše (horní hranice neomezena)
- uživatel sluchadla Widex
- ochota ke spolupráci
- vyjádření souhlasu se zpracováním dat pro průzkumné šetření

6.5.3 Analýza a prezentace výsledků

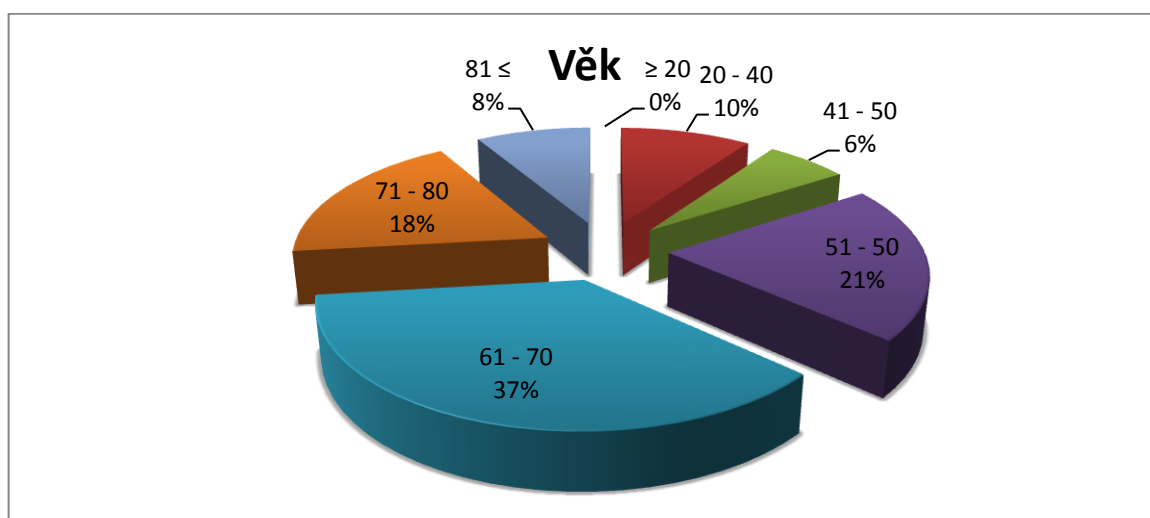
Demografická data

Průzkumu se zúčastnilo 82 respondentů, z toho 48 mužů a 34 žen. Absolutní a relativní četnosti jsou uvedeny v tabulce 13.

Tabulka 13. Respondenti podle věku (vlastní zpracování)

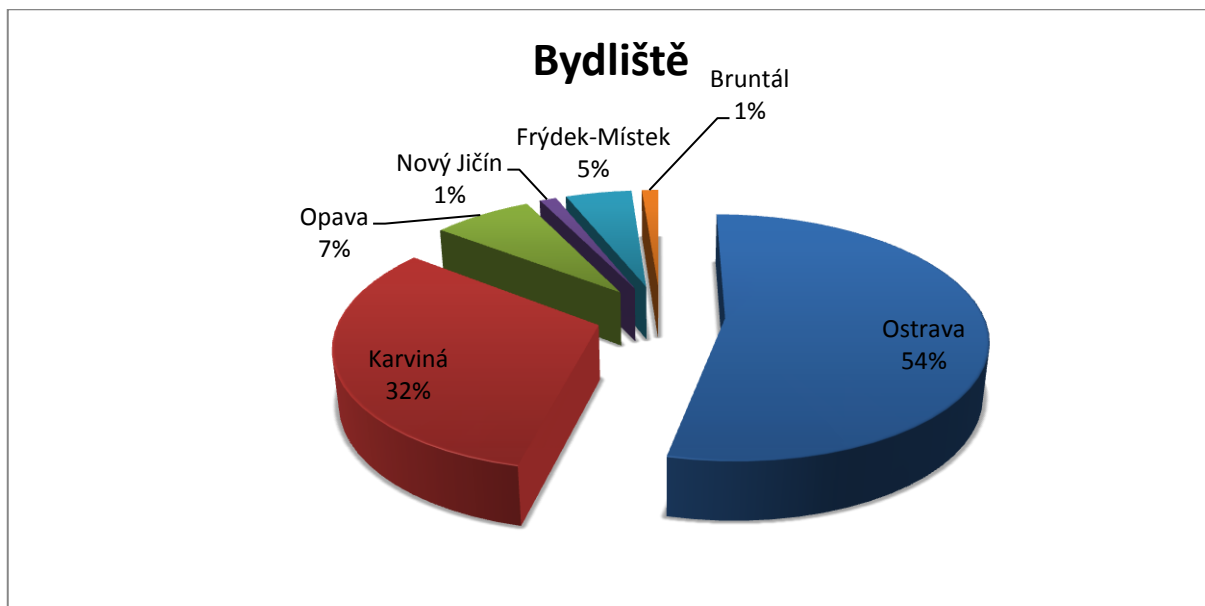
Pohlaví	Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)
Ženy	34	41
Muži	48	59
Celkem	82	100

Věkové rozložení bylo určeno věkovými kategoriemi. Počty v jednotlivých věkových skupinách obsahuje obrázek 26. Nejvíce respondentů tvořila věková skupina 61 – 70 let.



Obrázek 26. Respondenti podle věku (vlastní zpracování)

Místo bydliště bylo rozděleno podle okresů. Počty v jednotlivých okresech jsou uvedeny v obr. 27. Největší počet respondentů pocházel z okresu Ostrava.



Obrázek 27. Respondenti podle místa bydliště (vlastní zpracování)

Výsledky klientských referencí

Otázka č. 1: Využil/a byste možnosti odborného otestování sluchu za poplatek?

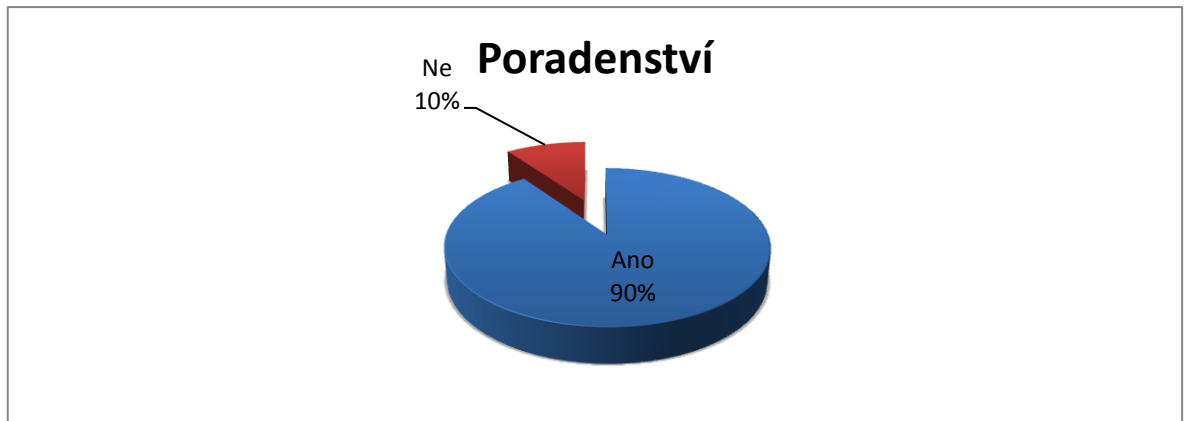
Možnosti otestování sluchu by využilo téměř 72 % respondentů (tab. 14.).

Tabulka 14. Otestování sluchu (vlastní zpracování)

Otestování sluchu	Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)
Ano	59	72
Ne	23	28
Celkem	82	100

Otázka č. 2: Využil/a byste před porizením sluchadla u lékaře poradenství v klientském centru?

Otázka č. 2 byla podkladem pro hodnocení hypotézy č. 1. Devadesát procent respondentů (obr. 28) by využilo odborné poradenství před přidělením sluchadla v rámci péče foniatrické ambulance.



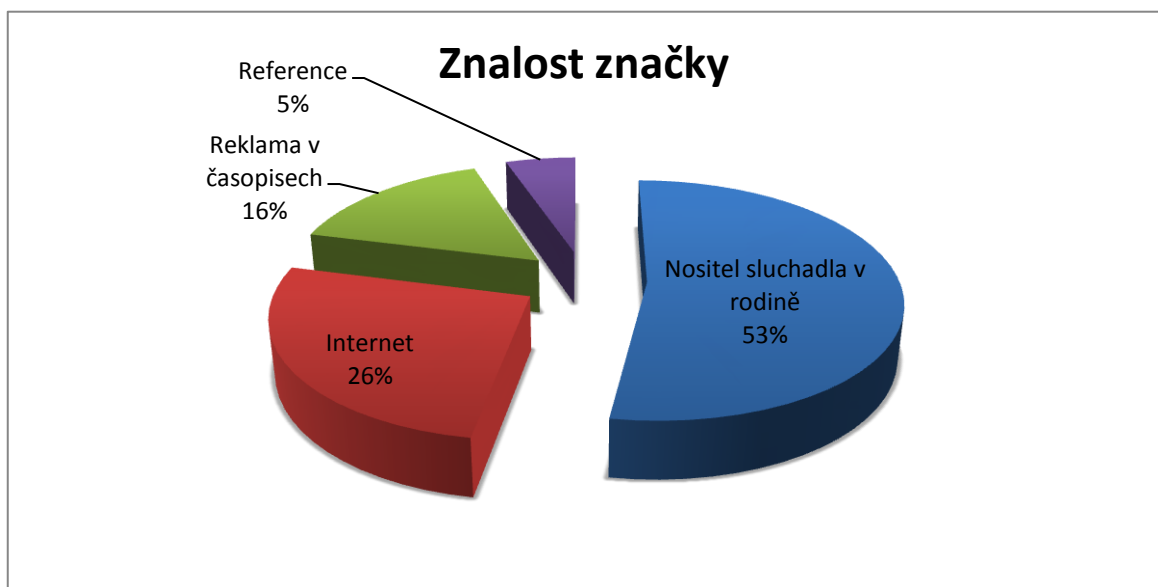
Obrázek 28. Poradenství (vlastní zpracování)

Otázka č. 3: Setkal/a jste se již dříve před přidělením Vašeho sluchadla se sluchadly značky Widex.

Více než 77 % respondentů se nikdy nesešlo se sluchadly Widex dříve, než jim bylo přiděleno vlastní sluchadlo.

Otázka č. 4a: Pokud ano, kde jste se s touto značkou sluchadel setkal?

Nejvíce se repondenti (53 %) setkávali se sluchadly Widex prostřednictvím nositelů z řad rodinných příslušníků (viz obr. 29).



Obrázek 29. Znalost značky (vlastní zpracování)

Otázka č. 4b: Pokud ne, kde jste se s touto značkou sluchadel poprvé setkal?

Nejčastěji se klienti o značce dozvídali prostřednictvím lékaře, tuto odpověď uvedlo 97 % dotazovaných klientů (viz tab. 15.)

Tabulka 15. Znalost značky poprvé (vlastní zpracování)

Znalost značky	Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)
Informovala mě lékařka	61	97
Jiné	2	3
Celkem	63	100

Otázka č. 5: Víte, že existuje široká škála kompenzačních pomůcek, které pomáhají při nedoslýchavosti?

Otázka č. 5 se dotazovala na povědomí nabídky kompenzačních pomůcek, přes 3/4 respondentů ví o nabídce pomůcek pro nedoslýchavé (obr. 30).



Obrázek 30. Kompenzační pomůcky (vlastní zpracování)

Otázka č. 6: Využili byste sociálních výhod při koupi těchto kompenzačních pomůcek?

Devadesát pět procent respondentů (tab. 16.) by využilo sociálních výhod při zakoupení kompenzačních pomůcek.

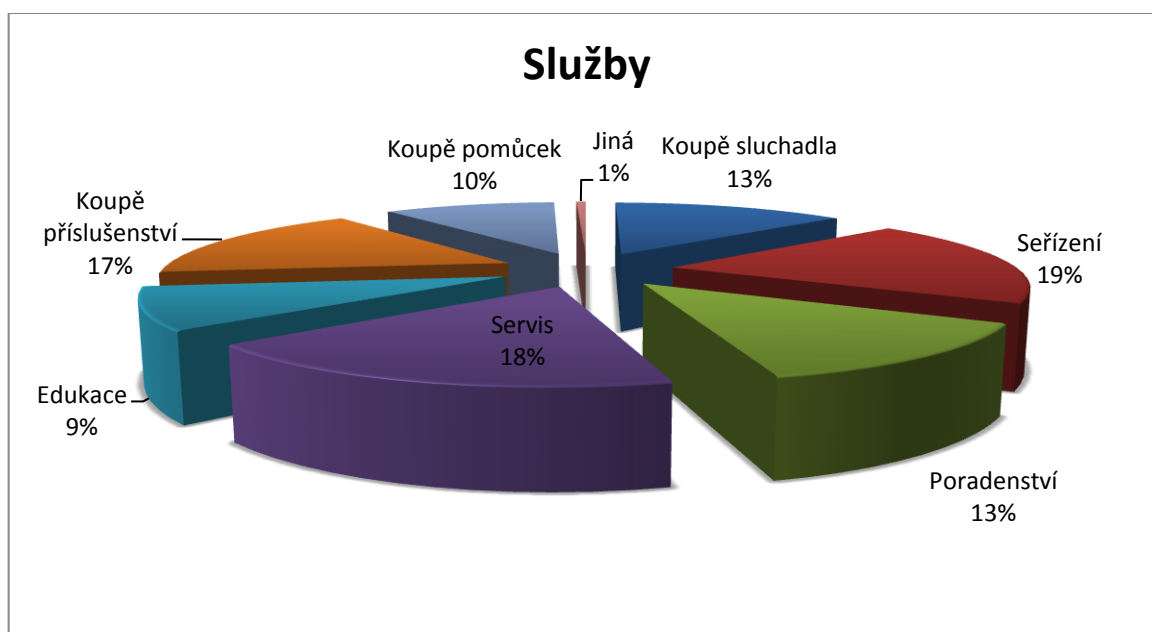
Tabulka 16. Sociální výhody (vlastní zpracování)

Sociální výhody	Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)
Ano	78	95
Ne	4	5
Celkem	82	100

Otázka č. 7: Jaké služby byste využili v klientském centru?

Otázka 7 sloužila k vyhodnocení druhé hypotézy a umožňovala vícečetnou odpověď.

Podle podílu na relativní četnosti by klienti nejvíce využívali v klientském centru servisních služeb (18 %) a seřízení sluchadel (19 %). Obrázek 31. přináší procentní podíly rozdělení služeb.



Obrázek 31. Služby (vlastní zpracování)

Otázka č. 8: Při částce 250,-- Kč je pro Vás prioritní?

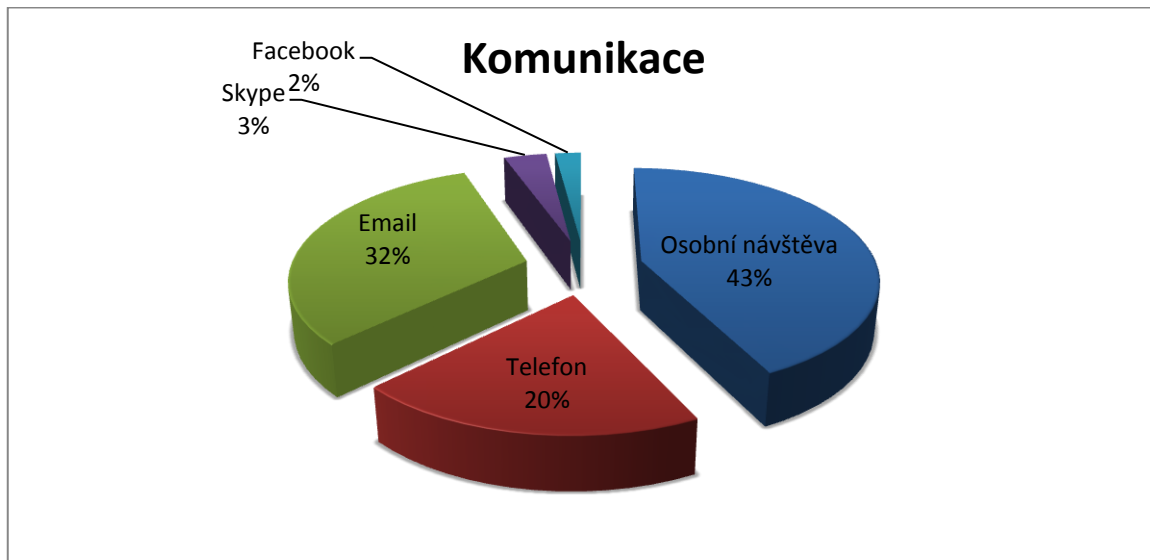
Pro 44 respondentů (54 %) je prioritní čas než peníze (46 %).

Otázka č. 9: Využili byste expresní příplatek na servisní služby ve výši 200,-- Kč?

Respondenti v 77% volili odpověď ano, což znamená, že 63 z celkového počtu 82 dotazovaných, by si připlatilo požadovanou částku na expresní opravu, 19 odpovědělo ne.

Otázka č. 10: Jaký typ komunikace s klientským centrem byste preferovali?

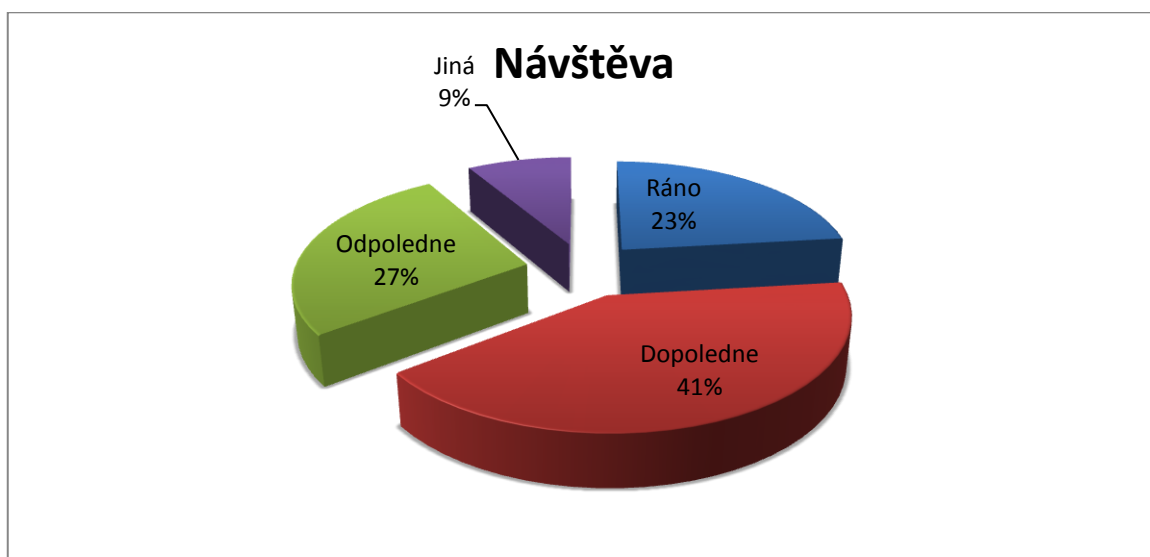
V otázce preferencí v komunikaci s klientským centrem volilo nejvíce (43 %) respondentů osobní návštěvu, nejméně pak 2 % komunikaci přes sociální sítě (viz obr. 32.).



Obrázek 32. Komunikace (vlastní zpracování)

Otázka č. 11: Návštěvu klientského centra byste zřejmě uskutečnili?

Tato otázka zjišťovala upřednostnění denní doby v návštěvě klientského centra pro správné zvolení provozní doby. Výsledky jsou znázorněny v obr. 33. Nejčastěji by klienti uskutečnili návštěvu (41 % respondentů) v dopoledních hodinách.



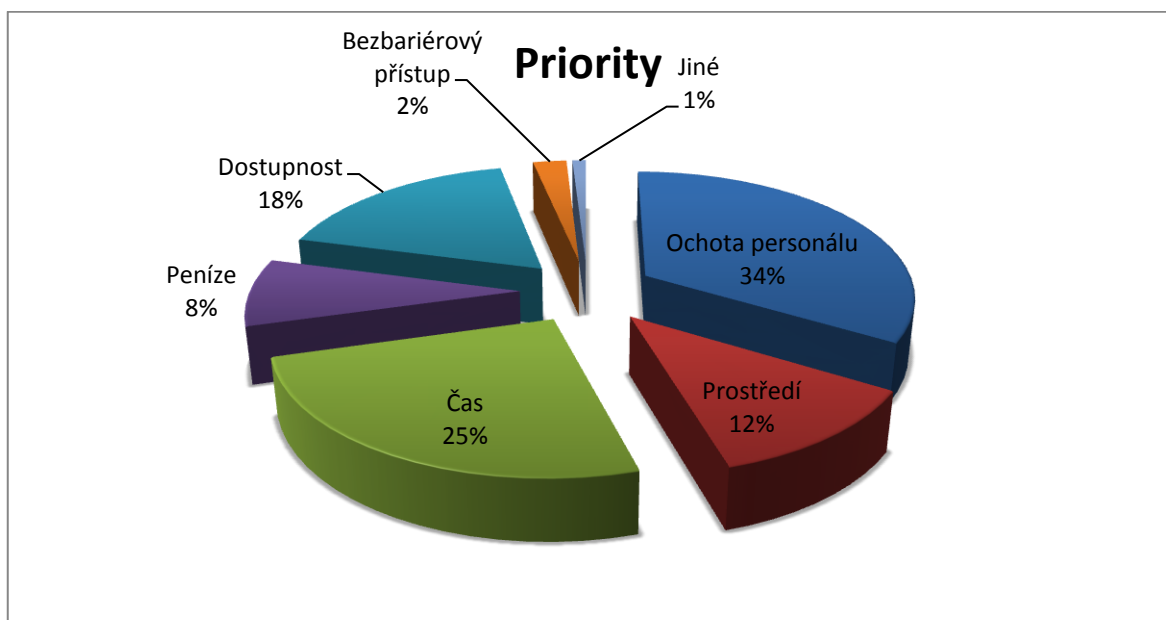
Obrázek 33. Časové rozložení návštěv (vlastní zpracování)

Otázka č. 12: Preferujete při své návštěvě raději objednávkový systém?

Při svých návštěvách klienti preferují objednání na přesně stanovený čas (91 % respondentů) před možností přijít kdykoliv (9 %).

Otázka č. 13: V poskytování služeb klientského centra je pro Vás prioritní?

Poslední, 13 otázka, zjišťovala priority kladené na klientské centrum a byla podkladem pro vyhodnocení hypotézy č. 3. Největší prioritou s 34 % byla klienty vyhodnocena ochota personálu (viz obr. 34.). Pro 25 % respondentů je důležitý čas, který stráví svou návštěvou a 18 % preferovalo snadnou dostupnost klientského centra.



Obrázek 34. Priority (vlastní zpracování)

6.5.4 Zhodnocení hypotéz

K hodnocení hypotéz byly použity pro třídění výsledků Excel 2010 a pro statistické testování Pearsonův neparametrický χ^2 test.

Hypotéza H_0^1 : Předpokládáme, že neexistuje rozdíl využití odborného poradenství v závislosti na věku a pohlaví klientů.

Hypotéza H_A^1 : Předpokládáme, že existuje rozdíl využití odborného poradenství v závislosti na věku a pohlaví klientů.

Závislost poradenství a pohlaví

V tabulkách 17. a 18. jsou uvedeny výsledné a očekávané počty respondentů, kteří by využili nebo nevyužili poradenství v závislosti na pohlaví.

Tabulka 17. Počty – pohlaví (vlastní zpracování)

Pohlaví	Ano	Ne	Total
Muž	45	3	48
Žena	31	3	34
Total	76	6	82

Tabulka 18. Očekávané počty – pohlaví (vlastní zpracování)

Pohlaví	Ano	Ne	Total
Muž	44,5	3,5	48
Žena	31,5	2,5	34
Total	76	6	82

Pro zjištění závislosti musíme porovnat hodnoty tab. 17. a 18. ve standardizovaném počtu (tab. 19). Závislost se projeví v případě, že bude hodnota některého z polí vyšší než 2.

Tabulka 19. Standardizovaný rozdíl počtu (Standardized Residual Selection) – pohlaví (vlastní zpracování)

Pohlaví	Ano	Ne	Total
Muž	0,08	-1,27	0,00
Žena	-0,09	0,32	0,00
Total	0,00	0,00	0,00

Závislost se neprojevila, pro ověření statistické významnosti aplikujeme χ^2 test.

P-hodnota = 0.659305 (p-hodnota > $\alpha = 0,05$), proto nulovou hypotézu **nezamítáme**, a proto platí, že využití odborného poradenství není závislé na pohlaví klientů.

Závislost poradenství a věku

V tabulkách 20. a 21. jsou uvedeny výsledné (20.) a očekávané (21.) počty respondentů, kteří by využili nebo nevyužili poradenství v závislosti na věku.

Tabulka 20. Počty – věk (vlastní zpracování)

Pohlaví	Ano	Ne	Total
21 – 40	8	0	8
41 – 50	3	1	4
51 – 60	15	2	17
61 – 70	31	0	31
71 – 80	13	2	15
81 ≥	6	1	7
Total	76	6	82

Tabulka 21. Očekávané počty – věk (vlastní zpracování)

Pohlaví	Ano	Ne	Total
21 – 40	7,4	0,6	8,0
41 – 50	3,7	0,3	4,0
51 – 60	15,8	0,2	17,0
61 – 70	28,7	2,3	31,0
71 – 80	13,9	1,1	15,0
81 ≥	6,5	0,5	7,0
Total	76	6,0	82

Pro zjištění závislosti musíme porovnat hodnoty ve standardizovaném počtu (tab. 22.)
 Závislost se projeví v případě, že bude hodnota některého z polí vyšší než 2.

Tabulka 22. Standardizovaný rozdíl počtu (Standardized Residual Selection) - věk (vlastní zpracování)

Pohlaví	Ano	Ne	Total
21 – 40	0,21	-0,77	0,00
41 – 50	-0,37	1,31	0,00
51 – 60	-0,19	0,68	0,00
61 – 70	0,42	-1,51	0,00
71 – 80	-0,24	0,86	0,00
81 ≥	-0,19	0,68	0,00
Total	0,00	0,00	0,00

Závislost se neprojevila, pro ověření statistické významnosti aplikujeme χ^2 test.

P-hodnota = 0.2422 (p-hodnota > $\alpha = 0,05$), proto nulovou hypotézu **nezamítáme**, a proto platí, že využití odborného poradenství není závislé na věku klientů.

Hypotéza H_0^2 : Předpokládáme, že neexistuje rozdíl ve využití služeb v závislosti na věku, pohlaví a místě bydliště klientů.

Hypotéza H_A^2 : Předpokládáme, že existuje rozdíl ve využití služeb v závislosti na věku, pohlaví a místě bydliště klientů.

Všechny možné varianty odpovědí v závislosti na věku, pohlaví a bydlišti byly seříděny do tabulek, včetně standardizovaných počtů. U všech položek byl aplikován χ^2 test pro ověření hladiny statistické významnosti. Pro obsáhlost vyhodnocení jsou v tab. 23 až 29. uváděny již pouze zjištěné p-hodnoty pro vyhodnocení hypotéz

Tabulka 23. Koupě sluchadla (vlastní zpracování)

Koupě sluchadla	p-hodnota	Hladina významnosti	H_0^1	H_A^1
Pohlaví	p=0,5472	$\alpha < 0,05$	platí	zamítáme
Věk	p=0.1412	$\alpha < 0,05$	platí	zamítáme
Bydliště	p=0.4396	$\alpha < 0,05$	platí	zamítáme

Tabulka 24. Seřízení sluchadla (vlastní zpracování)

Seřízení sluchadla	p-hodnota	Hladina významnosti	H_0^1	H_A^1
Pohlaví	p=0.2102	$\alpha < 0,05$	platí	zamítáme
Věk	p=0.8081	$\alpha < 0,05$	platí	zamítáme
Bydliště	p=0.1191	$\alpha < 0,05$	platí	zamítáme

Tabulka 25. Poradenství (vlastní zpracování)

Poradenství	p-hodnota	Hladina významnosti	H_0^1	H_A^1
Pohlaví	p=0.9736	$\alpha < 0,05$	platí	zamítáme
Věk	p=0.5729	$\alpha < 0,05$	platí	zamítáme
Bydliště	p=0.8779	$\alpha < 0,05$	platí	zamítáme

Tabulka 26. Servisní služby (vlastní zpracování)

Servisní služby	p-hodnota	Hladina významnosti	H_0^1	H_A^1
Pohlaví	p=0.7714	$\alpha < 0,05$	platí	zamítáme
Věk	p=0.1277	$\alpha < 0,05$	platí	zamítáme
Bydliště	p=0.2518	$\alpha < 0,05$	platí	zamítáme

Tabulka 27. Edukace (vlastní zpracování)

Edukace	p-hodnota	Hladina významnosti	H_0^1	H_A^1
Pohlaví	p=0.4262	$\alpha < 0,05$	platí	zamítáme
Věk	p=0.8808	$\alpha < 0,05$	platí	zamítáme
Bydliště	p=0.7776	$\alpha < 0,05$	platí	zamítáme

Tabulka 28. Koupě příslušenství (vlastní zpracování)

Koupě příslušenství	p-hodnota	Hladina významnosti	H_0^1	H_A^1
Pohlaví	p=0.9508	$\alpha < 0,05$	platí	zamítáme
Věk	p=0.1348	$\alpha < 0,05$	platí	zamítáme
Bydliště	p=0.2173	$\alpha < 0,05$	platí	zamítáme

Tabulka 29. Koupě kompenzačních pomůcek (vlastní zpracování)

Koupě kompenzačních pomůcek	p-hodnota	Hladina významnosti	H_0^1	H_A^1
Pohlaví	p=0.5002	$\alpha < 0,05$	platí	zamítáme
Věk	p=0.2384	$\alpha < 0,05$	platí	zamítáme
Bydliště	p=0.4890	$\alpha < 0,05$	platí	zamítáme

Závislost se neprojevila a pro ověření statistické významnosti aplikujeme χ^2 test.

Všechny uvedené P-hodnoty jsou $> \alpha = 0,05$), proto nulovou hypotézu **nezamítáme**, a proto platí, že všechny možnosti služeb by klienti využili bez ohledu na pohlaví, věk a místo bydliště.

Hypotéza H_0^3 : Předpokládáme, že neexistuje rozdíl v prioritách v závislosti na věku, pohlaví a místě bydliště klientů.

Hypotéza H_A^3 : Předpokládáme, že neexistuje rozdíl v prioritách v závislosti na věku, pohlaví a místě bydliště klientů.

Tabulky počtu, očekávaného a standardizovaného počtu, nejsou pro svou obsáhlou uváděny, byly zpracovány jako pomocné výpočty. U všech položek byl aplikován χ^2 test

pro ověření hladiny statistické významnosti. V tabulkách 30. až 35. jsou uváděny výsledné p-hodnoty pro vyhodnocení hypotéz.

Tabulka 30. Ochota personálu (vlastní zpracování)

Ochota personálu	p-hodnota	Hladina významnosti	H_0^1	H_A^1
Pohlaví	p=0.7122	$\alpha < 0,05$	platí	zamítáme
Věk	p=0.7706	$\alpha < 0,05$	platí	zamítáme
Bydliště	p=0.1983	$\alpha < 0,05$	platí	zamítáme

Tabulka 31. Prostředí (vlastní zpracování)

Prostředí	p-hodnota	Hladina významnosti	H_0^1	H_A^1
Pohlaví	p=0.6393	$\alpha < 0,05$	platí	zamítáme
Věk	p=0.5637	$\alpha < 0,05$	platí	zamítáme
Bydliště	p=0.4674	$\alpha < 0,05$	platí	zamítáme

Tabulka 32. Rychlost obsluhy (vlastní zpracování)

Čas (rychlost obsluhy)	p-hodnota	Hladina významnosti	H_0^1	H_A^1
Pohlaví	p=0,1871	$\alpha < 0,05$	platí	zamítáme
Věk	p=0,2562	$\alpha < 0,05$	platí	zamítáme
Bydliště	p=0,1836	$\alpha < 0,05$	platí	zamítáme

Tabulka 33. Cena služby (vlastní zpracování)

Cena služby	p-hodnota	Hladina významnosti	H_0^1	H_A^1
Pohlaví	p=0,4281	$\alpha < 0,05$	platí	zamítáme
Věk	p=0,9113	$\alpha < 0,05$	platí	zamítáme
Bydliště	p=0,3763	$\alpha < 0,05$	platí	zamítáme

Tabulka 34. Dostupnost (vlastní zpracování)

Dostupnost	p-hodnota	Hladina významnosti	H_0^1	H_A^1
Pohlaví	p=0,2311	$\alpha < 0,05$	platí	zamítáme
Věk	p=0,5410	$\alpha < 0,05$	platí	zamítáme
Bydliště	p=0,4748	$\alpha < 0,05$	platí	zamítáme

Tabulka 35. Bezbariérový přístup (vlastní zpracování)

Bezbariérový přístup	p-hodnota	Hladina významnosti	H ₀ ¹	H _A ¹
Pohlaví	p=0,9454	$\alpha < 0,05$	platí	zamítáme
Věk	p=0,6836	$\alpha < 0,05$	platí	zamítáme
Bydliště	p=0,8681	$\alpha < 0,05$	platí	zamítáme

Závislost se neprojevila, pro ověření statistické významnosti aplikujeme χ^2 test.

Všechny uvedené P-hodnoty jsou $> \alpha = 0,05$, proto nulovou hypotézu **nezamítáme**, a proto platí, že všechny zvolené priority nejsou závislé na pohlaví klientů, jejich věku ani a místě bydliště.

6.6 Shrnutí a vyhodnocení analýz

Na základě provedených analýz byly vyvozeny důležité závěry pro zpracování projektové části práce.

Ze SLEPTE analýzy vyplynulo, že potřeba clientského centra pro region Severní Moravy a Slezska je žádoucí. Tento třetí nejlidnatější region je těžce zasažen minulostí těžkého průmyslu, která si dnes vybírá svou daň na zdraví bývalých zaměstnanců. Z Poterova Modelu pěti sil můžeme vyvodit, že síla všech pěti oblastí má střední úroveň. Společnost tedy není vážně ohrožena současnou konkurencí na trhu, zato je nucena pro udržení trvalé konkurenceschopnosti, vzhledem k úzkému segmentu svých koncových klientů, rozšiřovat své benefity a nabízet profesionální odborné služby k zajištění jejich potřeb. SWOT analýza přinesla hodnocení vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. Největší hrozbou se ukázalo být rozhodnutí ČNB o oslabení koruny, zvláště v důsledku, kdy si společnost nemůže sama stanovit cenu svých produktů, které podléhají regulačním zásahům Ministerstva zdravotnictví. Největší příležitostí pro společnost se staly demografické faktory regionu. Slabou stránkou byl vyhodnocen úzký segment koncových zákazníků, který lze rozšířit podporou marketingového prodeje, nikoli stěžejních, ale okrajových částí portfolia. Silné stránky společnosti zajišťují postavení vůdce trhu a stabilní konkurenceschopnost na trhu se zdravotnickými prostředky. Své potřeby a preference vyjadřovali uživatelé sluchadel Widex® v průzkumném šetření. Volba služeb a priorit není závislá na věku, pohlaví ani místu bydliště, z čehož vyplývá orientace na širokou klientelu bez segmentace na konkrétní cílovou skupinu. Výsledky tohoto průzkumu by měly sloužit pro podporu marketingového mixu projektu clientského centra v daném regionu.

7 PROJEKT ZALOŽENÍ KLIENTSKÉHO CENTRA FIRMY WIDEX LINE S.R.O. PRO REGION SEVERNÍ MORAVA A SLEZSKO

Na začátku budování projektu by si společnost měla vytýčit svou korporátní strategii pro posílení své situace na trhu a zvýšení konkurenceschopnosti a bussines strategii pro marketingový (bussines) mix. Z provedených analýz a interních rozborů hospodaření firmy se společnost jeví jako zdravá, finančně stabilní, konkurenceschopná společnost, s převažujícím podílem prodané produkce na českém trhu. Všechny identifikované silné stránky společnosti, silný finanční zahraniční partner a existující příležitosti na trhu ji přinášejí možnosti dalšího růstu v rámci správně zvolené strategie.

7.1 Volba korporátní strategie

Společnost, nacházející se v rámci svého životního cyklu ve fázi růstu, může volit z mnoha možností strategií. Snahou zvolené strategie pro společnost Widex Line je sladění jejích vnitřních zdrojů se schopnostmi firmy a zároveň i změnami probíhajícími v jejím okolí. Schopnost identifikovat potenciální příležitosti a zvolení správné strategie růstu firmy je pro *hlavní cíl práce – vytvoření projektu* – klíčová.

Vycházíme-li z poznatků teoretické části práce, má firma nacházející se v období růstu, možnost volby ze čtyř forem strategického řízení (expanze, omezení, stabilizace a kombinace).

Expanze

Globální expanze: Vzhledem k okolnosti, že je společnost Widex Line dceřinou společností nadnárodní firmy Widex A/S se silnou celosvětovou distribuční sítí, není tato strategie vhodná pro další rozvoj firmy.

Inovace, horizontální a vertikální integrace, joint venture, soustředná a složená diverzifikace: Expanzivní strategické řízení volí manažeři převážně v nestálých odvětvích s vyšším rizikem. Dosavadní strategie firmy byla zaměřena na úzce odborně a profesionálně specializovaný obchodní segment. Ten vyžaduje zvláštní know-how managementu i zaměstnanců. Přestože se například diverzifikace svým rozložením podnikatelských aktivit na více činností, může jevit jako vhodná strategie snižující případné ztráty, byla zamítnuta, a to především z důvodu vysoké nákladovosti na transformaci firmy a přeškolení stávajících, úzce odborně specializovaných zaměstnanců.

Omezení

Společnost Widex Line je zdravou perspektivní firmou, bez nutnosti redukce svých nabízených služeb. Nevykazuje negativní cash-flow, ani není limitována ve svém rozvoji. Dlouhodobé cíle se jí daří plnit a z Porterovy analýzy konkurence, ani SWOT analýzy, neplynou vysoké externí hrozby. Strategie omezení není vhodnou formou volby.

Stabilizace

Závěry plynoucí ze silných stránek společnosti, jako věrnost zákazníků značce, dobré vzájemné vztahy a zavedené distribuční cesty, dávají firmě Widex Line příležitost stabilizovat své postavení na českém trhu a to nejlépe formou strategického řízení stabilizace - *koncentrací, rozvojem trhu a rozvojem výroby*.

Rozvojem výroby, vývojem a výzkumem, se společnost Widex A/S i Widex Line zabývají kontinuálně po celou dobu své činnosti. Koncentrace vzhledem k šíři svého portfolia rovněž nepřipadá v úvahu.

Správnou volbou je tedy zaměření ***strategického řízení stabilizace na rozvoj stávajícího trhu***, spočívající:

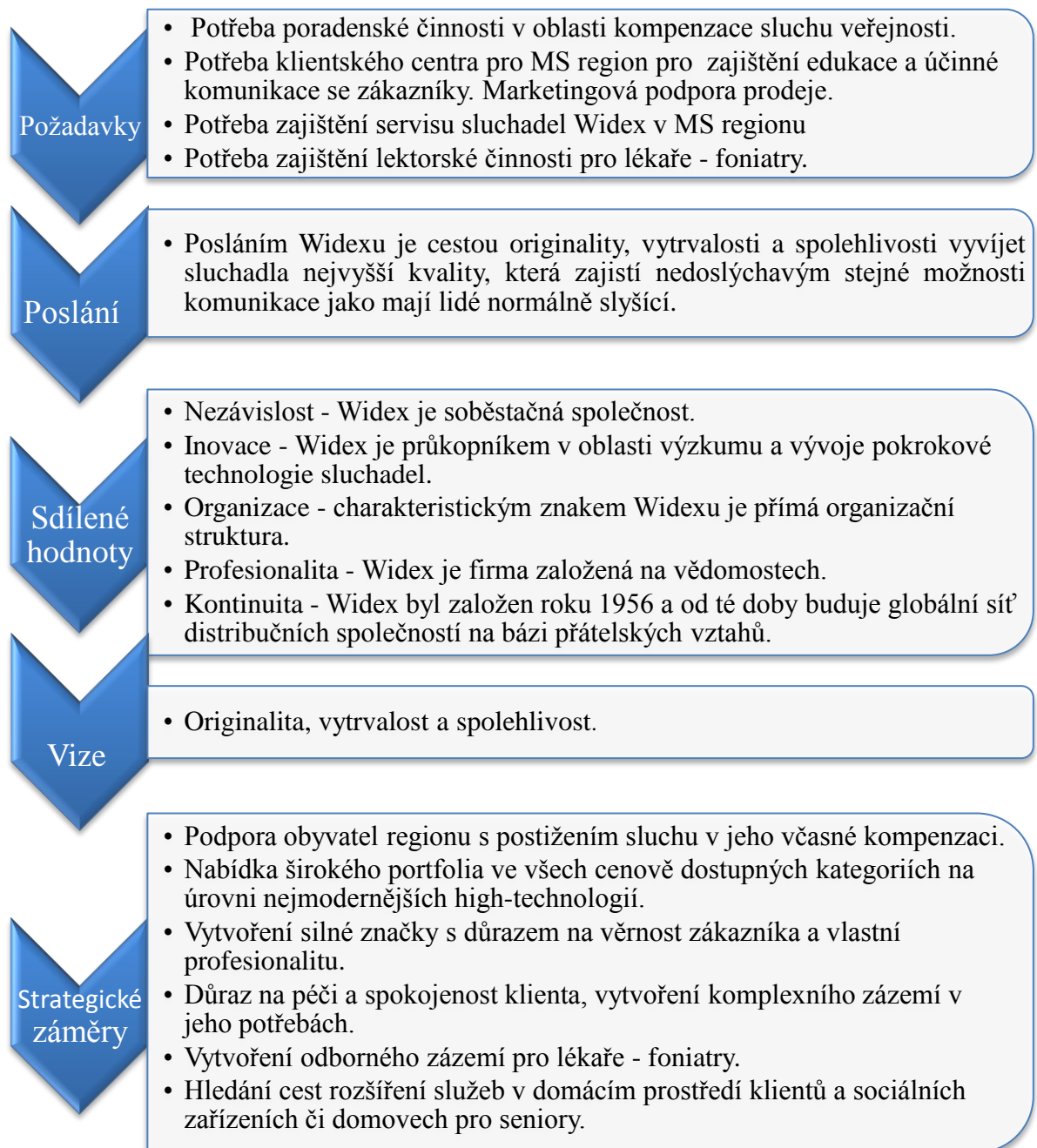
- *v kontinuálním zlepšování svých služeb formou přiblížení se konečnému uživateli;*
- *upevnění distribučních cest formou aktivní podpory;*
- *rozvíjení postavení společnost v rámci stávajícího podnikání;*
- *nacházení nových příležitostí v absenci služeb a potřeb svých zákazníků;*
- *zvyšování efektivity, přinášející firmě zvýšení zisku.*

Ke splnění těchto strategických záměrů a cílů by měl přispět projekt vybudování klientského centra společnosti Widex Line s. r. o. pro region Severní Moravy a Slezska.

7.1.1 Poslání, vize, cíle klientského centra

Strategie je orientována na budoucnost. Vychází z axiomu, že budoucnost lze ovlivnit či dokonce utvářet. Účinnou cestou, jak cílového budoucího stavu dosáhnout, jsou formulace poslání, vizí, cílů a sdílených hodnot, které jsou v případě Widexu shodné pro všechna klientská centra v Praze, Brně a budou závazné i pro region Severní Moravy a Slezska.

Základem pro jejich formulaci vytvoření je *Master plánu* (obr. 34), jež je vůdčím plánem korporátní strategie společnosti.



Obrázek 35. Master plán společnosti Widex Line s. r. o. (vlastní zpracování)

7.2 Legislativní požadavky

Legislativní požadavky pro založení klientského centra se vztahují k problematice zřízení provozovny. Provozovna je prostor, ve kterém bude obchodní společnost vykonávat svou podnikatelskou činnost. Legislativní povinnosti upravuje zákon č. 455/1991 Sb. ve znění zákona č. 296/2007 Sb. o živnostenském podnikání (živnostenský zákon).

Provozovatel musí mít k provozovně vlastnické nebo užívací právo, kterým se v případě kontroly prokazuje. Zřízení provozovny je nutno oznámit živnostenskému úřadu podle § 17 odst. 2 zákona č. 455/1991 Sb. ve znění zákona č. 296/2007 Sb. o živnostenském podnikání **3 dny před zahájením** provozované činnosti na příslušném formuláři (příloha č. PI). Pokuta hrozí v případě nedodržení lhůty, v případě nesplnění ohlašovací povinnosti může sankce dosáhnout až 50 tisíc korun. Provozovna musí být náležitě označena a uzpůsobena provozované podnikatelské činnosti. Klientské centrum spadá do požadavků na provozovny ve stálých nemovitostech, což přináší následující povinnosti:

- označení obchodní firmy (provozovatele);
- IČO nebo identifikační číslo provozovny;
- označení pracovní doby;
- označení jména a příjmení zodpovědné osoby;
- splňování bezpečnostních předpisů tzn. splňování hygienických, stavebních a požárních předpisů.

Plnění dalších zákonných požadavků je spojeno s personálními úkony při přijetí zaměstnanců do pracovního poměru. Ohlašovací povinnosti zaměstnavatele:

- **do 8 dnů** od vzniku pracovního poměru nahlásit zaměstnance u příslušné zdravotní pojišťovny;
- **do 8 dnů** od vzniku pracovního poměru nahlásit zaměstnance místně příslušné správě sociálního zabezpečení;
- **do 15 dnů** od vzniku povinnosti srážet daň (zálohu na daň) splnit registrační povinnost plátce daně u místně příslušného finančního úřadu;
- každý zaměstnavatel je povinen přihlásit se k **zákonnému pojištění odpovědnosti** zaměstnavatele za škodu při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání, které spravuje pojišťovna Kooperativa, a.s. Tato povinnost neplatí v případě, že zaměstnavatelem je orgán státní správy.

7.3 Projektová kritéria

Projekt klientského centra Widex Line pro Severní Moravu a Slezsko je procesem několika fází. Jednotlivé fáze projektu jsou rozpracovány do operativních akčních plánů, drobné náklady jsou jejich součástí, investiční náklady jsou rozpracovány zvlášť v nákladové analýze. Úvodní fází je volba projektových kritérií, která budou sloužit jako východiska pro realizaci. V časovém souběhu probíhá i vlastní realizace projektu centra, současný (reálný) stav je obsahem závěrečné části jednotlivých podkapitol.

7.3.1 Segmentace, zacílení, umístění

Vhodné umístění pobočky je jednou z klíčových činností, které mají vliv na úspěšnost i efektivitu. Pro projekt klientského centra byla vytýčena s ohledem na nabízené služby a segmentaci zákazníků tato kritéria:

- komerční nebytové prostory velikosti 50 – 100 m² k prodeji
- cena do 22 000 za m²
- výloha
- poloha v centru Ostravy nebo městské části Poruba
- bezbariérový přístup
- možnost blízkého parkování
- dostupnost pro vlak, MHD, příměstskou hromadnou dopravu

Průběh této úvodní fáze projektu obsahuje akční plán v tabulce 39.

Tabulka 36. Akční plán – nebytové prostory (vlastní zpracování)

Hlavní činnost:	Odpovědnost:	Termín:	Stav:
Nebytové prostory - vyhledávání na internetu - obeslání požadavku realitním kancelářím	Vedení společnosti.	Září 2013 – Únor 2014	Realizováno.
			Náklady:
			0 Kč (internet)

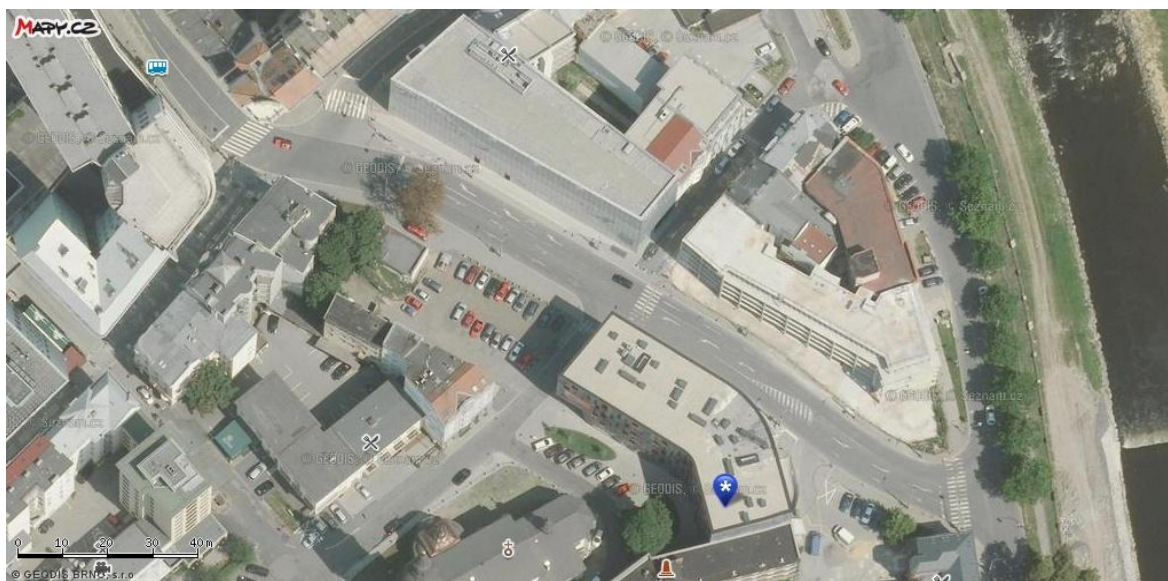
Nejdelší částí projektu bude vyhledání nebytových prostor k zamýšlenému založení centra. Město Ostrava poskytuje mnoho nebytových prostor v soukromém i veřejném vlastnictví, avšak pouze pro nájemní smluvní vztah. Záměrem společnosti Widex Line je dlouhodobé

setrvání na trhu v regionu Severní Moravy a Slezska a proto preferují vlastní nebytové prostory, a to hned ze dvou důvodů, finanční úspory za dlouhodobý pronájem a odstranění rizika vypovězení smluvního vztahu ze strany pronajímatele.

Fáze současné realizace:

Během půlroční stanovené lhůty se podařilo nalézt vhodné nebytové prostory (obrázek 36. a 37.), odpovídající vstupním projektovým kritériím:

- obchodní nebytové prostory ve výměře 79 m² s vlastním sociálním zařízením (WC 2m², úklidová místnost 2m², šatna 4m²)
- cena 20 010 Kč/m², což představuje investici 1 580 800,-- Kč za nemovitost
- výloha 2,23 m²
- historické centrum Ostravy (ul. Biskupská) v těsné blízkosti Masarykova náměstí
- 🚊 Tram: tramvajová zastávka Výstaviště 460 m
- 🚌 Bus MHD: autobusová zastávka Most M. Sýkory 120 m
- 🚌 Bus: Karolina U Lávky 1 050 m
- 🚂 Vlak: vlaková stanice Ostrava střed 1 190 m
- 🏧 Bankomat: Bankomat České spořitelny 190 m
- 📧 Pošta: Česká pošta, s. p. 470 m
- 🏥 Lékárna: Lékárna U Zlaté koruny 260 m
- 🍴 Restaurace: Restaurace U řeky 60 m



Obrázek 36. Mapa umístění klientského centra (vlastní zpr., zdroj: Mapy, © 2014)



Obrázek 37. Nebytové prostory pro clientské centrum (Sreality, © 2014)

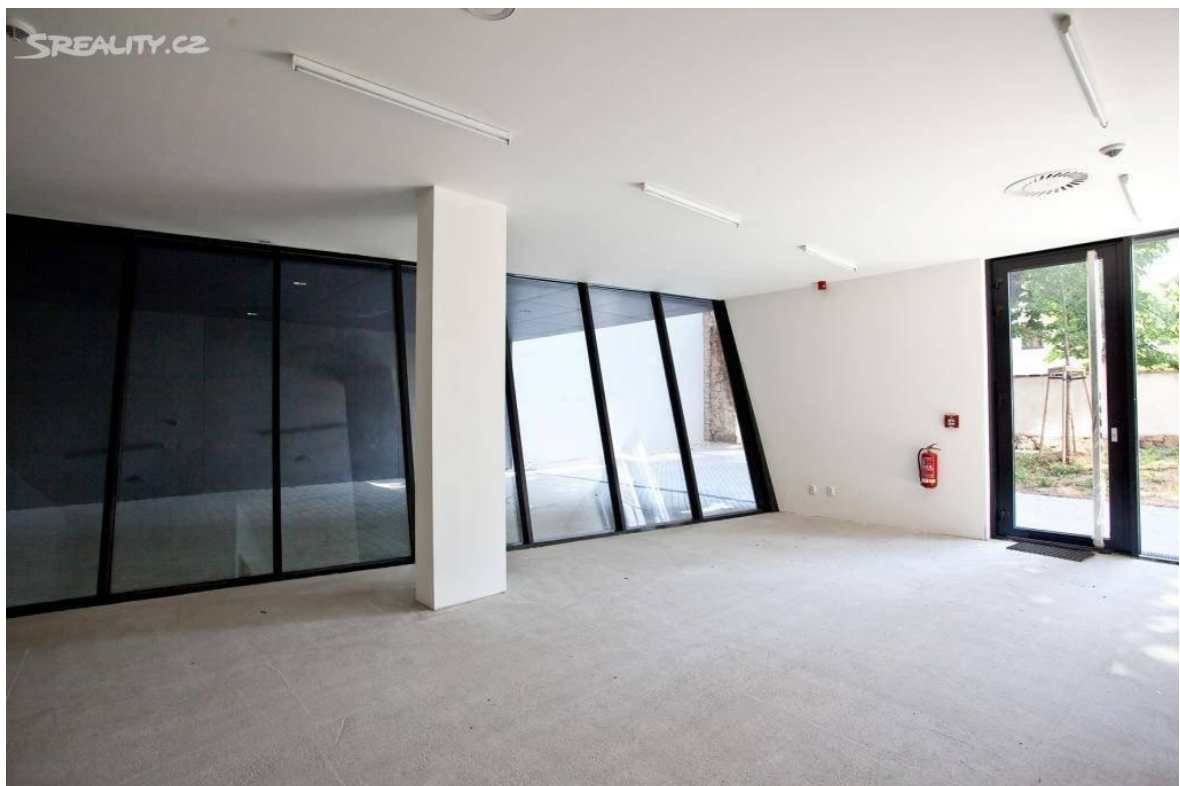


Obrázek 38. Projektová vizualizace NP (zdroj: Nebytové prostory, © 2014)

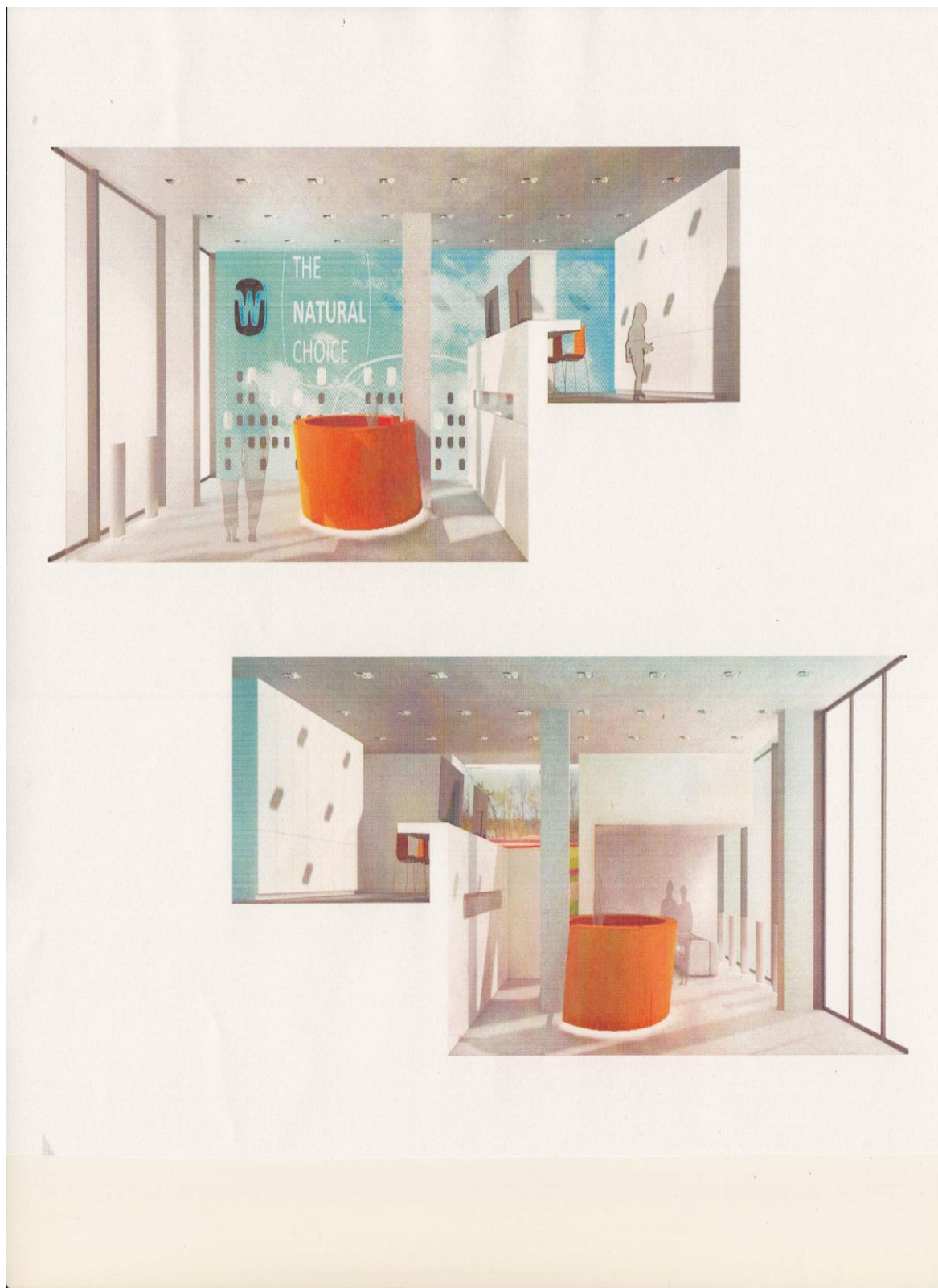
7.3.2 Prostory a vybavení

Hlavní činností této projektové fáze je návrh vnitřní úpravy nebytových prostor a vytvoření projektu stavebních úprav. V úvodu je třeba provést výběrové řízení pro volbu architektonického studia, výběrová řízení zhotovitele stavebních prací a výrobce nábytku. Kritériem výběru budou kromě ceny a časových možností firem jejich reference a doporučení, prioritou bude kvalita zpracování požadovaných prací před cenovou odchylkou nabídek.

Prostory (obrázek 38. a 39.) by měly být členěny na vlastní obchodní jednotku pro styk se zákazníky a odděleným zázemím pro pracoviště servisního technika, sklad zdravotnických prostředků a office vedení pobočky. Sociální zařízení (WC a umývadlo) zvlášť pro zaměstnance a zvlášť pro klienty centra, místnost pro úklid a šatnu pro zaměstnance. Celkový vzhled klientského centra by měl odpovídat standartu obou stávajících center v Praze a Brně (obrázek 40.) a měl by mít jednotný vzhled pro snadnou identifikaci zákazníkem v rámci značky Widex®.



Obrázek 39. Vnitřní dispozice nebytových prostor (zdroj: Sreality, ©2014)



Obrázek 40. Architektonická studie centra Brno (zdroj: Widex Line, 2013)

Postup jednotlivých činností obsahuje akční plán v tabulce 37. Náklady jsou souhrně stanoveny v nákladové analýze (viz tabulka 44).

Tabulka 37. Akční plán – vnitřní úprava nebytových prostor (vlastní zpracování)

Hlavní činnost:	Odpovědnost:	Termín:	Stav:
Vnitřní úprava nebytových prostor.	Vedení společnosti.	Březen – květen 2014	V realizaci.
Průběžná činnost:			
Výběrové řízení architektonického studia.	Vedení společnosti.	Březen 2014	Realizováno.
Architektonický návrh úpravy klientského centra.	- architekt	Březen – duben 2014	V realizaci.
Průběžná činnost:	Zodpovědnost:	Termín:	Stav:
Výběr stavební firmy.	Vedení společnosti. - architekt	Březen 2014.	Realizováno.
Stavební práce.	- stavební firma	Duben - květen 2014	V realizaci.
Průběžná činnost:	Zodpovědnost:	Termín:	Stav:
Výběr stolařské firmy.	Vedení společnosti.	Březen 2014	Realizováno.
Výroba a instalace nábytku.	- architekt - stolařská firma	Duben - Květen 2014	V přípravě.
Položení podlahových krytin.			

Fáze současné realizace:

Proběhla jednotlivá výběrová řízení pro stanovené činnosti. Ve fázi dokončování je architektonický projekt vnitřní úpravy nebytových prostor centra a stavební projekt pro realizaci stavebních prací. Dokončuje se rovněž návrh na zhotovení nábytku, který bude vyroben na míru pro lepší využití prostor.

7.3.3 Poskytované činnosti

Většina obchodních společností poskytuje klíčový tzv. základní produkt a s ním související periferní neboli doplňkový produkt. Základní produkt (služba) by měla být hlavní příčinou návštěvy klienta v klientském centru a doplňkový produkt (služba) bude nabízen v rámci základní služby jako její přidaná hodnota, jako benefit pro zákazníka.

Produkty a služby pro konečného zákazníka:

- *základním produktem* budou v klientském centru sluchadla, jejich příslušenství a kompenzační pomůcky;
- *základní službu* bude představovat servis a seřízení sluchadel;
- *doplňkovou službou*, kterou by podle dotazníkového průzkumu klienti uvítali, bude poradenská a edukační činnost;
- *doplňkovým produktem* by mohl být například vzorek nabízeného příslušenství (vysušovací tablety, baterie) zdarma k hotové servisní zakázce.

Pro tyto své poskytované činnosti musí klientské centrum disponovat samostatným pracovištěm pro servisního technika, meziskladem a souvisejícím technickým vybavením, včetně audiometru a audiometrické komory.

Produkty a služby pro distribuční kanály:

Klientské centrum bude zároveň sloužit jako technická a odborná podpora a mezisklad pro distribuční kanály, což jsou foniatrické ambulance.

Postupy ve fázi technického vybavení klientského centra obsahuje akční plán v tabulce 38. Předpokládané investiční náklady jsou podrobně rozepsány v nákladové analýze (tabulka 44.). Procesu vybavování vnitřních prostor musí předcházet nákup a montáž bezpečnostního zabezpečení pro zajištění ochrany majetku společnosti.

Tabulka 38. Akční plán – vybavení klientského centra (vlastní zpracování)

Hlavní činnost:	Odpovědnost	Termín:	Stav:
Technické zabezpečení a vybavení KC	Vedení společnosti	Duben – Červenec 2014	V přípravě.

Pokračování tabulky 38. Akční plán – vybavení klientského centra

Průběžné činnosti:	Odpovědnost:	Termín:	Stav:
Instalace bezpečnostního zařízení	Firma se zabezpečovací technikou.	½ dubna – ½ května 2014	V přípravě.
Nákup a montáž audiovizuální techniky a PC	Vedení společnosti.	Květen 2014.	V přípravě.
Výběrové řízení poskytovatele komunikačních služeb.	Vedení společnosti.	Červen 2014	V přípravě.
Instalace ostatního vybavení.	Vedení společnosti.	Červen - červenec 2014.	V přípravě.
Návoz meziskladu a dokončovací práce.	Vedení společnosti.	Červenec 2014.	V přípravě.

Fáze současné realizace:

Všechny jednotlivé fáze vnitřního vybavení klientského centra jsou v přípravné fázi cenových nabídek pro nákup a montáž zařízení.

7.3.4 Personální požadavky

Lidský faktor hraje klíčovou roli při poskytování služeb. Bude docházet k vzájemné interakci mezi zaměstnanci klientského centra a zákazníky. Na odbornosti, profesionalitě a ochotě zaměstnanců bude záviset spokojenost klienta a jeho opakované využití produktů či služeb.

Z vytýčených zamýšlených činností v klientském centru jsme získali základní vstupní informaci pro stanovení potřeby pracovních sil. Kvalifikace zaměstnanců je podstatný předpoklad úspěchu projektu. Vyjasnění požadavků na pracovní síly z hlediska jejich počtu a kvalifikace umožňuje dále stanovit:

- *vhodné metody a způsoby naboru a získávání pracovních sil;*
- *výši mzdových nákladů, pojistného na zdravotní a sociální zabezpečení.*

Metody nábora a získávání pracovníků:**- Inzerce přes pracovní portály**

Nabídku na volnou pracovní pozici může společnost nabízet přes pracovní portály nebo prostřednictvím svých webových stránek v záložce „volné pozice“. Nejnavštěvovanějšími portály jsou *jobs.cz*, *prace.cz*, *sprace.cz*. Nejvíce uchazečů (80%) využívá první dva zmiňované portály. Výhodou jsou nízké administrativní náklady na vložení inzerátu. Nevýhodou je velké množství nežádoucích odpovědí s životopisy, které bude muset vedení společnosti roztřídit.

- Využití služeb personální agentury

Personální agentury jsou soukromé zprostředkovatelny práce, vyhledávající pro firmy vhodné uchazeče na volné pracovní pozice. Výhodou služeb personálních agentur je skutečnost, že kandidáty „třídí“ za vedení společnosti a nabízí na volné pracovní pozice pouze uchazeče, splňující požadovaná kritéria výběru. Nevýhodou je provize za zprostředkování budoucího zaměstnance. Mezi nejznámější personální agentury v České republice patří *AXIAL PERSONNEL AGENCY s. r. o.*, *WORKSPRO s. r. o.*, *GRAFTON RECRUITMENT s. r. o.* nebo *TRENKWALDER personální agentura s. r. o.*

- Headhunting

Headhunting je získávání pracovníků z externích zdrojů a spočívá v přímém vyhledávání a oslovení potenciálního kandidáta, který je většinou zaměstnán na podobné pozici v jiné společnosti. Výhodou je úspora finančních prostředků společnosti při zaškolování budoucích zaměstnanců a jistá odborná kvalifikace. Nevýhodou je časová náročnost a provize personální agentury při získání budoucího zaměstnance. Potenciálního klienta oslovuje personální agentura a jednání vyžaduje oboustrannou diskrétnost.

Zaměstnávání osob se zdravotním postižením:

Společnostem zaměstnávajícím nad 25 zaměstnanců stát ukládá povinnost zaměstnávat osoby se zdravotním postižením. V případě, že společnost disponuje více než 25 zaměstnanci, musí podíl počtu osob se zdravotním postižením odpovídat 4% podílu všech zaměstnanců ve firmě. V případě, že společnost nemůže tuto podmínku splnit, například vzhledem k prováděným činnostem, musí využít tzv. náhradního plnění, spočívajícího v odběru služeb nebo výrobků od zaměstnavatelů s více než 50% podílem zaměstnanců se zdravotním postižením.

V případě přijetí do pracovního poměru osoby se zdravotním postižením náleží společnosti od státu nejruznější podpora. Příspěvek na zřízení společenský účelného místa v konkrétní výši 75 %, nejvýše však 8000 Kč nebo vyplácení příspěvku na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením, příspěvek na vytváření chráněného pracovního místa, na částečnou úhradu provozních nákladů a podobně.

Výše mzdových nákladů za zaměstnance:

Mzdové náklady na jednotlivé zaměstnance jsou předmětem tabulky 39.

Tabulka 39. Mzdové náklady zaměstnanců v Kč (vlastní zpracování)

Položka	Obchodní konzultant		Servisní technik	
Hrubá mzda	25 000		18 000	
Zdravotní pojištění	Zaměstnanec 1 125	Zaměstnavatel 2 250	Zaměstnanec 810	Zaměstnavatel 1 620
Sociální pojištění	Zaměstnanec 1 625	Zaměstnavatel 6 250	Zaměstnanec 1 170	Zaměstnavatel 4 500
Superhrubá mzda	33 500		24 200	
Slevy na dani	2 070		2 070	
Záloha na daň z příjmu	2 955		1 560	
Mzdové náklady zaměstnavatele	33 500		24 200	

Požadavky na pracovní pozice pro výběr zaměstnanců:

Obchodní konzultant/konzultantka:

- SŠ, VŠ zdravotnického, ekonomického nebo technického směru
- znalost obchodních a komunikačních technik výhodou
- zkušenosti v oblasti marketingu vítány
- ŘP sk. B

Servisní technik/technička:

- ÚO, ÚSO, SŠ elektro nebo technického směru
- znalost čtení dokumentace výhodou

Operativní strategie v náboru zaměstnanců je zachycena v akčním plánu v tabulce 40.

Tabulka 40. Akční plán – nábor zaměstnanců (vlastní zpracování)

Hlavní činnost:	Odpovědnost:	Termín:	Stav:
Výběrové řízení - obchodní konzultant - servisní technik	Vedení společnosti	Březen – Duben 2014	V realizaci.
			Náklady:
			5 000,-- Kč provize personální agentury.

Fáze současné realizace:

V současné době bylo ukončeno výběrové řízení na pozici obchodního konzultanta a dále pokračuje výběrové řízení na pracovní pozici servisního technika. Bylo zahájeno první kolo výběrového řízení. Výběrové řízení je dvoukolové.

7.4 Bussines strategie

Hierarchicky podřazenou a zároveň navazující na korporátní strategii je bussines strategie. Její klíčový význam tkví v určení domény podnikání a místa firmy Widex Line na trhu, zároveň musí být konzistentní s vytvořeným Master plánem. Smyslem bussines strategie je uspokojit potřeby zákazníků účelným a účinným způsobem při současném dodržování principů sociální odpovědnosti. K tomu využívá nástroje marketingového (bussines) mixu ve smyslu volby struktury portfolia produktů a služeb pro správný segment trhu s patřičnou konkurenční výhodou. Proces bussines strategie zahrnuje pro optimalizace vzájemných vztahů portfolia, trhu a konkurentů následující kritéria:

- *positioning* (podnikatelskou pozici), která byla dříve obsažena v korporátní strategii stabilizace;
- *bussines mix* (marketingový mix);
- *alokaci rizik* (časová a riziková analýza projektu).

7.4.1 Marketingový (bussines) mix

Pro strategické marketingové plánování je důležitá správná volba bussines (marketingového) mixu, který bude pro klientské centrum zacílený na konkrétní cílový

tržní segment zákazníků v regionu Severní Moravy a Slezska. Cílem marketingového mixu projektu klientského centra bude co nejlépe vyhovět určenému segmentu trhu v kontextu s portfoliem, kvalifikací, rozsahem služeb a zdroji společnosti Widex Line. Jednotlivé nástroje marketingového mixu (places, product, process, price, people a promotion) budou vytvářeny v kontextu s výsledky průzkumného dotazníkového šetření uživatelů sluchadel Widex®.

Místo (places)

Umístění klientského centra bylo realizováno se stanovenými projektovými kritérii. Ta byla sestavena s ohledem na bezpečnost a snadnou dostupnost klientů a zároveň blízkost distribučních kanálů, v tomto případě foniatrických ambulancí v regionu Severní Moravy a Slezska.

Vnitřní vybavení bude v souladu s ostatními klientskými centry Widex Line evokovat přirozenost člověka v souladu s přírodou. Budou převládat barvy běžně dostupné v přírodě, modrá – nebe, žlutá – slunce, zelená – tráva, hnědá – země. Bary jsou voleny záměrně pro pocity přirozeného bytí, sounáležitosti s okolním světem a zvuky, kterého přinášejí právě sluchadla Widex®.

Umístění centra bylo podřízeno výběru nefrekventovaného místa vzhledem k potřebám seřizování sluchadel a nehlukného prostředí.

Proces (process)

Hlavním procesem klientského centra bude usnadnění a přiblížení servisních služeb zákazníkovi a zkrácení distribučních cest jednotlivým foniatrickým ambulancím.

Pro utváření dlouhodobě příznivých vzájemných vztahů se zákazníky bude nutné věnovat velkou pozornost způsobu přebírání zakázek, jejich vyřizování a placení za produkty či služby. Nadměrné čekání nebo zdlouhavé formality by měly za následek nepříjemné pocity klientů a jejich možnou ztrátu. Zkrácení čekacích dob bude možné dosáhnout formou rezervací na konkrétní den či hodinu. Zároveň se tak personál centra vyhne nepravidelné poptávce a ušetří případné další náklady na další administrativní pracovníky.

Rezervačním systémem objednávek spolu s optimálním rozvržením provozní doby (tabulka 41.) bude zajištěna návštěvnost v průběhu celého dne.

Tabulka 41. Provozní doba klientského centra (vlastní zpracování)

Pondělí	8 – 12	13 – 18
Úterý	8 – 12	13 – 16
Středa	8 – 12	13 – 16
Čtvrtek	8 – 12	13 - 16
Pátek	8 – 12 (pouze pro objednané)*	
Sobota – Neděle	zavřeno	

*vyhrazeno pro potřeby podpory distribuce (pro foniatrické ambulance)

Stejně důležitá součást procesu poskytování služeb je i způsob placení za produkty či služby. Důležité je řádné vyúčtování, aby zákazník přesně věděl, za co platil a v případě nejasností se mu dostalo vysvětlení. Bezpečnost klientů bude centrum podporovat možností bezhotovostního placení za své produkty a služby.

V rámci svých procesů bude klientské centrum schopno flexibilnějšího přístupu ke speciálním, například časovým, požadavkům zákazníků, což bude vyjadřovat zájem o uspokojení jejich nestandardních nebo nadstandardních služeb a také snahu o dlouhodobé udržení kvality v péči o zákazníky. Při jejich plnění je však třeba brát v úvahu možnost nadměrného zatížení zaměstnanců nebo neúměrnost vynaložených nákladů.

Procesy, skladové hospodářství a servisní objednávky budou v rámci klientského centra řízeny jednotným centralizovaným informačním systémem společnost Widex Line.

Portfolio a služby (product)

Pojmem produkt rozumíme vše, co bude společnost ve svém klientském centru nabízet zákazníkům k uspokojení jejich hmotných či nehmotných potřeb, v tomto konkrétním případě fyzický produkt a nehmotnou službu. Klíčovým prvkem bude kvalita poskytované služby.

Portfolio produktů určených pro Klientské centrum regionu Severní Morava a Slezsko:

1. Portfolio sluchadel Widex®

Prodej sluchadel představuje zhruba 80 % tržeb společnosti Widex Line. V sortimentu sluchadel jsou zastoupeny ucelené řady poskytující široký výběr provedení podle

požadavků na velikost, umístění v uchu nebo tvar. Sluchadla jsou vyráběna v následujících typech (viz obrázek 41.):

- Závěsné (BTE) a mini (BTE)
- Zvukovodové (ITE)
- Kanálové (CIC)
- Mini kanálové (IIC)
- S reproduktorem ve zvukovodu (RIC/RITE)



Obrázek 41. Sluchadla Widex® (Widex Česká republika@2014)

Řada prémiových modelů:

- *DREAM*

Výjimečná nová platforma digitálních bezdrátových sluchadel, přinášející zvuk takový, jaký opravdu je.

- *CLEAR*

Tato digitální sluchadla patří rovněž do skupiny bezdrátových sluchadel. Díky unikátní bezdrátové technologii spolu sluchadla CLEAR neustále vzájemně komunikují a poskytují tak čistý, komplexní a především přirozený zvuk nejen při poslechu v tichu, ale i při konverzaci v hlučném prostředí. Další předností je možnost využití širokého, snadno

ovladatelného sortimentu příslušenství pro bezdrátové ovládání sluchadel, poslech televize, telefonování.

- *PASSION*

Sluchadla Passion jsou nejmenší závěsná mikro-sluchadla na světě. Passion obdržel mezinárodní cenu za „inteligentní kombinaci moderní technologie a ergonomického designu“. Jsou to nejdiskrétnější sluchadla s vysokým výkonem s RIC systémem ve zvukovodu.

Řada power modelů:

- *SUPER*

Nový model SUPER VSD představuje první super výkonné sluchadlo s technologií RITE. Jeho výhodou je vysoký výkon a dostatečný zisk pro rozumění řeči klientům s těžkou až velmi těžkou sluchovou vadou. Dále sluchadlo disponuje možností snadného připojení FM přijímače pro kvalitní poslech ve třídách nebo přednáškových sálech. Sluchadla SUPER lze opět využít s řadou bezdrátového příslušenství.

Řada sluchadel pro děti:

- *BABY*

Widex BABY440 je jediné sluchadlo navržené speciálně pro děti. Je malé a pohodlné na nošení, dává malým dětem přístup ke zvukům životně důležitým pro to, aby se naučily mluvit.

Řada nadstandartních modelů:

- *INTEO*

Inteo je zaměřené nejen na potřeby konkrétní ztráty sluchu, ale na všechny sluchové potřeby a preference v různých poslechových prostředích. Inteo jedinečným způsobem zpracovává zvuk přicházející do sluchadla s možností lokalizace přicházejícího zvuku.

- *AIKIA*

AIKIA je stavěná pro poslech v hlučném prostředí, třeba na večírku nebo v kavárně. Umožňuje vedení rozhovoru několika lidí i na pozadí hluku. Automaticky se přizpůsobuje každé situaci.

- *FLASH*

Sluchadlo s integrovaným zpracováním signálu a adaptivním směrovým systémem, s využitím 2 akustických a 2 indukčních programů.

- *MENU 10*

Řada standardních modelů:

- *BRAVISSIMO*

Bravissimo poskytuje přirozený a stabilní zvukový obraz a poslechový komfort, některé modely jsou vybaveny směrovým mikrofonem.

- *MENU 3 a 5*

MENU je nová řada flexibilních sluchadel s vysokou variabilitou modelů, barev a dodatkových funkcí „šitých“ na míru přesně podle požadavků klienta.

2. Portfolio kompenzační pomůcek pro nedoslýchavé

Objem prodeje kompenzačních pomůcek na celkových tržbách společnosti představuje přibližně 12 %. Společnost Widex Line je výhradním distributorem kompenzačních pomůcek Humantechnik v České republice. V sortimentu jsou nabízeny TV a audio systémy, indukční smyčky, signalizační systémy, budíky, telefony, zesilovače zvuku, komunikátory.

3. Portfolio doplňkového prodeje

Firma Widex nabízí ke svým sluchadlům a příslušenství širokou paletu doplňkového sortimentu – baterie, pomůcky k čištění sluchadel, krytky proti ušnímu mazu, odvlhčovací tablety, vysušovací a desinfekční pouzdra apod.

K portfoliu služeb, nabízeným v klientském centru, bude patřit zejména:

1. Servisní služby

Kvalitní a rychlý servis je nedílnou součástí péče o zákazníky. Otevřením centra v regionu umožní geograficky vzdálenějším zákazníkům rychlejší vyřízení opravy a značnou úsporu na finančních prostředcích za odeslání zakázky na servis do Brna nebo Prahy.

2. Poradenské a edukační služby

Smyslem poradenství je pomoci zákazníkovi lépe se orientovat v široké škále nabízených sluchadel a pomůcek s ohledem na jeho individuální požadavky a potřeby. Nespornou

výhodou klientského centra bude dostatek času pro výběr a možnost vyzkoušení konkrétního modelu nebo pomůcky.

3. Nadstandardní služby

Klientské centrum by mělo svým zákazníkům přinášet možnost ne zcela standardních nebo i nadstandardních služeb v rámci svých personálních a technických možností. Momentálním tržním výklenkem je absence služeb, nabízených klientským centrem, v domácím prostředí klienta, a to především z důvodu přechodné či dlouhodobé imobility nebo pobytu v sociálním zařízení.

Cena (price)

Cena produktů je z velké části regulována vyhláškou Ministerstva zdravotnictví ČR. Portfoliové ceny produktů i ceny nabízených služeb (tabulka 42. a 43.) budou jednotné v rámci celé České republiky a všech klientských center. Je důležité, aby zákazník nevnímal klientská centra jako konkurující si sobě navzájem.

Tabulka 42. Ceník služeb klientského centra (vlastní zpracování)

Poskytovaná služba	Cena
Samostatné poradenství	150,-- Kč
Samostatná edukace (obsluha, čištění)	90,-- Kč
Výběr a vyzkoušení sluchadla jednostranně	460,-- Kč
Výběr a vyzkoušení sluchadla oboustranně	580,-- Kč
Seřízení sluchadla	250,-- Kč
Vyšetření tónovou nebo slovní audiometrií	190,-- Kč
Vyšetření a otisk na tvarovku (smluvní lékař)	125,-- Kč
Služby v domácím prostředí klienta	300,-- Kč + normativ za Kč/km

Při objednávce servisních služeb bude stejně jako v ostatních servisech Widex Line stanovena mezní částka 1300,-- Kč. Překročením této hranice bude pracovník servisu povinen konzultovat cenovou výši zakázky se zákazníkem a požadovat jeho souhlas.

Tabulka 43. Ceník servisních služeb klientského centra (vlastní zpracování)

Poskytovaná servisní služba	Cena
Čištění sluchadla bez testu	68,-- Kč
Čištění + diagnostika závad, kontrola funkčnosti	368,-- Kč
Čištění tvarovky ultrazvukem + výměna hadičky	45,-- Kč
Oprava strunky (CIC, ITC, ITE)	98,-- Kč
Expresní servisní příplatek	200,--

Na většinu nabízených kompenzačních pomůcek je možno použít příspěvek na nákup zvláštní pomůcky podle zákona 329/2011 Sb. o poskytování dávek osobám se zdravotním postižením a vyhlášky 388/2011 Sb. o provedení některých ustanovení zákona o poskytování dávek osobám se zdravotním postižením v kompetenci krajských poboček Úřadu práce České republiky a pobočky pro hlavní město Prahu. Nárok mohou od 1. ledna 2012 uplatnit na kontaktních místech ÚP osoby se sluchovým postižením trvajícím déle než jeden rok (Tobolová, 2014).

Lidé (people)

Při poskytování služeb dochází ve větší či menší míře k vzájemnému kontaktu zaměstnanců klientského centra se zákazníky nebo jejich rodinnými příslušníky. Proto se lidé stávají jedním z významných prvků bussines strategie a marketingového mixu. Chování zaměstnanců má přímý vliv na kvalitu služby a image celé společnosti. Společnost by měla stanovit v rámci své corporate identity sdílená interní pravidla pro chování, která vytvářejí příznivý vztah a posilují důvěru zákazníků.

Stejně jako všichni ostatní zaměstnanci společnosti Widex Line i zaměstnanci Klientského centra pro region Severní Moravy a Slezska budou sdílet společné krédo firmy vůči svým zákazníkům: „*Jsmé tým lidí, které práce baví a kteří budou řešit Vaše požadavky a přání.*“ Budou tím vyjadřovat svou loajalitu a motivaci pro plnění poslání společnosti.

Komunikace (promotion)

Uvedení pobočky na lokální, geograficky vzdálenější trh, vyžaduje i zajištění PR aktivit, bez kterých by pracoviště těžko komunikovalo s veřejností a obtížně shánělo zákazníky. V rámci projektu založení pobočky bude potřebné nastavit komunikační kanály, aby centrum i její služby byly důvěryhodné a pozitivně vnímané klienty i celou veřejností.

Významnou součástí obchodních prostor pro komunikaci se zákazníky je *výklad*, který může sloužit k zviditelnění vykonávaných činností a nabízených produktů v těchto prostorách. K okamžité vizualizaci a identifikaci značky bude sloužit vhodně umístěné logo společnosti ve venkovních prostorách komplexu.

Pro propagaci a reklamu bude společnost využívat svých *distribučních kanálů* – foniatických ambulancí prostřednictvím sdílených informací o otevření klientského centra s možností servisu, poradenství a prodeje kompenzačních pomůcek sluchadel značky Widex®. K tomu budou ordinace vybaveny dostatečným množstvím letáků s mapkou a kontaktními údaji Klientského centra. Důležité bude i navázání spolupráce s ORL lékaři v regionu pro včasný záchyt potenciálních klientů pro prodej kompenzačních pomůcek.

Propagaci a marketingovou podporu bude společnost Widex Line dále provádět inzercí v *regionálním tisku*:

- ***Moravskoslezský deník*** (vychází pro jednotlivé oblasti v regionu: Havířovský deník, Bruntálský a krnovský deník, Opavský a hlučínský deník, Frýdecký a třinecký deník, Olomoucký deník, Karvinský a havířovský deník, Novojičínský deník, Šumperský a jesenický deník, Valašský deník)
Periodicita 6x týdně, cena výtisku 15,-- Kč.
- ***Moravský sever***
Periodicita 6x týdně, cena výtisku 13,-- Kč
- ***Havířovské listy, Karvinské listy, Bohumínské OKO, Orlovský zpravodaj***

regionální televizi:

- České televize, studio Polar Ostrava
- Bohumínská televize TIK
- TVOVA (Ostravská internetová televize)

regionálním rádiu:

- ČAS rádio Ostravsko a ČAS rádio Olomoucko
- Český rozhlas Ostrava
- Rádio Valašsko

V neposlední řadě významně přispěje k propagaci nového Klientského centra i odkaz na stávajících webových stránkách společnosti Widex Line v sekci kontakty (<http://www.widex.cz/cs-cz/kontakt/contact-cz>).

7.5 Nákladová analýza

K financování zamýšleného projektu budou nutné zejména dlouhodobé zdroje financování. V úvahu by přicházely vlastní zdroje (externí a interní), bankovní úvěr, leasing, venture capital, prvotní emise cenných papírů (IPO – Initial Public Offering) nebo dotace.

Rozhodujícím zdrojem financování projektu budou vnitřně vytvořené zdroje financování, tj. interní vlastní kapitál. Představují jak nerozdělený zisk minulých let, tak i fondy ze zisku. Financování interními zdroji je nejrozšířenějším způsobem financování podnikových investic.

Odhadovaná výše budoucích investičních nákladů klientského centra pro region Severní Moravy a Slezska je shrnuta v tabulce 44.

Tabulka 44. Předpokládané investiční náklady v Kč (vlastní zpracování)

Položka	Odhadované náklady
Zakoupení nebytových prostor	1 580 000,--
Zpracování projektu	20 000,--
Stavební práce	280 000,--
Vybavení (nábytek, koberce)	250 000,--
Služební automobil	319 950,--*
Audiokomora a audiometrické vybavení	200 000,--
Audiovizuální technika	30 000,--
PC vybavení a komunikační technika	80 000,--
Bezpečnostní zařízení	15 000,--
Ostatní vybavení	70 000,--
Celkem	2 844 950,-- **

* úvěrové financování Honda Finance 50:50 bez navýšení (viz příloha II a III.)

**výpočet zahrnuje ceny s DPH (firma je plátce DPH)

Z interních finančních výkazů hospodaření společnosti je firma Widex Line dobře připravena na rozšíření počtu svých klientských center, konkrétně pro zřízení centra v regionu Severní Moravy a Slezska. V posledních letech dosahuje pravidelného zisku. Výše obrátu a tržeb od založení společnosti neustále roste, dnes je to již téměř 25 000 prodaných sluchadel ročně, což představuje zhruba 60 % prodané produkce sluchadel na

českém trhu. Pro plánované rozšíření společnosti se současná situace jeví jako ideální. Firma nemá problémy s dodržováním růstu obrátu a zároveň disponuje dostatečným vlastním základním kapitálem pro plánované investice. Rovněž vztahy s bankovními institucemi jsou hodnoceny velmi příznivě (Widex Line, 2014).

Investiční náklady bude krýt společnost výhradně z vlastních zdrojů. Využitím cizích zdrojů by ovlivnila výnosnost kapitálu. Krytí z cizích zdrojů by bylo pro společnost výhodné pouze v případě, dokud by úroková míra byla nižší než výnosnost firemních aktivit (měřeno ukazatelem ROA).

Kromě počátečních investičních nákladů musí firma počítat s měsíčními provozními náklady (tabulka 45).

Tabulka 45. Předpokládané měsíční provozní náklady v Kč (vlastní zpracování)

Položka	Odhadované náklady
Energie	6 000,--
Mzdové náklady	
- obchodní konzultant	33 500,--
- servisní technik	24 200,--
Náklady na služební automobil	3 000,--
Parkovací místo (pronájem)	1 000,--
Internet, telefon	1 500,--
Autorské poplatky (OSA)	696,--
Náklady na administrativu	1 500,--
Náklady na reklamu	1 000,--
Platba za služby úklidové firmy	2 000,--
Ostatní poplatky	1 500,--
Celkem	75 896,--

Doba návratnosti investic na vybudování klientského centra v Ostravě bude dlouhodobá. Hlavním zdrojem příjmů bude servisní činnosti (odhad 100 zakázek/měsíc) a prodej produktů portfolia firmy.

7.6 Časová analýza

Časová analýza je součástí síťových analýz, prováděných k řešení složitých návazných procesů.

Časová analýza projektu klientského centra bude určovat časový průběh a vzájemné návaznosti jednotlivých činností celého procesu, od plánu k realizaci. Hlavním smyslem časové analýzy projektu je:

- vyloučení krizových situací, kdy se v jeden okamžik začne realizovat příliš mnoho činností;
- určení posloupností a priorit k odstranění časových prostojů.

Harmonogram jednotlivých činností procesu je zpracován v tabulce 46. podle operativních akčních plánů (stanovených v tabulkách 36., 37., 38. a 40.).

Tabulka 46. Plánované činnosti projektu (vlastní zpracování)

Číslo činnosti	Plánovaná činnost
1.	Vyhledávání vhodných nebytových prostor
2.	Výběrové řízení na zpracovatele projektu
3.	Výběrové personální řízení.
4.	Výběrové řízení na zhotovitele stavebních prací a nábytku
5.	Zpracování studie a stavebního záměru
6.	Realizace stavebních prací
7.	Výroba a instalace nábytku a podlahových krytin.
8.	Nákup a instalace bezpečnostního zařízení.
9.	Nákup a montáž audiovizuální techniky, počítačového vybavení.
10.	Montáž audiokomory a technického vybavení
11.	Výběrové řízení poskytovatele komunikačních služeb.
12.	Instalace ostatního vybavení.
13.	Návoz skladu a dokončovací aranžérské práce.
14.	OTEVŘENÍ KLIENSKÉHO CENTRA.

Tabulka 47. obsahuje časovou posloupnost plánovaných činností uspořádaných z hlediska času v časové ose od nejstarší činnosti k nejmladší.

Tabulka 47. Časová analýza projektu klientského centra (vlastní zpracování)

Měsíc	9/2013 - 1/2014	2/ 2014	3/ 2014	4/ 2014	5/ 2014	6/ 2014	7/ 2014	8/ 2014			
Činnost				½	½	½	½		½	½	
1.	■	■									
2.			■								
3.			■	■							
4.			■								
5.			■	■							
6.				■	■						
7.				■	■						
8.					■	■					
9.						■					
10.							■				
11.							■				
12.							■	■			
13.								■			
14.											6. 8. 2014

Projekt založení klientského centra pro region Severní Moravy a Slezska je podle časové analýzy možné uskutečnit nejdříve za **339 dní**. Nejdélší fází celého procesu je úvodní fáze hledání nebytových prostor (akční plán tabulka 36.), která bude vyžadovat 181 dní. Realizace zbývajících akčních plánů, týkající se vnitřních úprav nebytových prostor, vybavení až po otevření centra bude trvat 158 dní.

Nejbližší možné datum otevření klientského centra bude podle časové analýzy možné 6. 8. 2014 (počátek časové osy 1. 9. 2013).

7.7 Riziková analýza

Každý projekt podléhá určitému riziku, proto je dobré tyto rizika předvídat a počítat s nimi. Smyslem rizikové analýzy je identifikace možných rizik a stanovení pravděpodobnosti s jakou mohou tyto rizikové faktory nastat. Není možné všechna rizika odstranit, ale je zapotřebí je v co nejvyšší míře eliminovat a snížit tak jejich dopady na projekt. Zhodnocení možných rizik projektu klientského centra je uvedeno v tabulce 48.

Tabulka 48. Riziková analýza

Riziko	Pravděpodobnost výskytu rizika			Stupeň rizika			Výsledek
	Nízká 0,2	Střední 0,5	Vysoká 0,8	Nízká 0,1	Střední 0,4	Vysoká 0,7	
Nedostatek finančních prostředků	X				X		0,08
Absence vhodných NP k prodeji na trhu			X		X		0,32
Nedostatky v realizaci stavebních prací		X			X		0,20
Nezískání kvalifikovaných zaměstnanců		X				X	0,35
Nesprávně zvolený marketingový mix		X				X	0,35
Nedodržení časového harmonogramu			X		X		0,32

Nízké riziko je hodnoceno výsledkem 0 - 0,08, střední 0,09 – 0,20 a vysoké 0,21 – 0,35.

Eliminace rizik je možná u lehkého rizika krytím z cizích zdrojů. U středních rizik dodržováním a kontrolou průběhu stavebních činností. U vysokých rizik bude důležitá správná motivace budoucích zaměstnanců, využití výsledků průzkumného šetření pro správnou volbu marketingového mixu a důsledným dodržováním časového harmonogramu jednotlivých činností celého projektu.

Riziko absence NP na trhu bylo vysoké, ale nalezením vhodných NP již pominulo.

ZÁVĚR

Předpokladem udržení konkurenceschopnosti mnoha firem se stala změna v paradigmatu podnikového strategického myšlení. Po etapách dlouhodobého plánování, zaměřeném především na cenu výrobku a efektivnost výroby, nyní směřují k novým strategickým cílům v podobě kreativity, hledání cest k pružnosti výroby a vyššímu uspokojení zákazníka, k inovacím a marketingovým aktivitám v boji o zákazníka. Je nutné si uvědomit, že zákazník je stále náročnější a může měnit své preference v závislosti na kvalitě a míře uspokojení svých hmotných či nehmotných potřeb.

K naplnění těchto strategických záměrů směřoval i *hlavní cíl diplomové práce – zpracování projektu založení Klientského centra firmy Widex Line pro region Severní Moravy a Slezska.*

Teoretická část práce se zabývá literárně dostupnými poznatky, týkajícími se problematiky podnikání i podniků samotných, strategiemi, jak je možné tyto podniky řídit, aby byly úspěšné na trhu a v neposlední řadě podnikáním v sektoru zdravotnictví, které je pro tržní ekonomiku specifické. Důležitým přínosem pro mě byly odborné poznatky nabyté v problematice podnikání se zdravotnickými prostředky na českém trhu. Závěr teoretické části diplomové práce se věnuje shrnutí těchto teoretických podkladů a jejich dostupností v odborné literatuře.

Praktická část diplomové práce je členěna na část analytickou a projektovou. V analytické části jsem se zabývala stavem na trhu se zdravotnickými prostředky v České republice i zahraničí. Situaci v makrookolí společnosti jsem hodnotila pomocí SLEPTE analýzy a stav konkurence Modelem pěti sil Michaela Portera. K analytickému zhodnocení společnosti Widex Line jsem využila SWOT analýzu, s verifikací pro potvrzení její opodstatněnosti. Neméně důležitou součástí provedených analýz bylo dotazníkové šetření klientských preferencí, hodnocené samotnými uživateli sluchadel Widex®.

Na základě provedených analýz současného stavu byl navržen projekt. V úvodu byla zvolena korporátní strategie společnosti spolu se stanovením Master plánu pro jasné definování cílů, poslání a vizí společnosti v regionu. Další kapitoly se zaměřují na postupné činnosti procesu plánování, od nabytí vhodných prostor, přes úpravy a stavební činnosti, personální požadavky až k zamýšleným činnostem klientského centra. Celý proces implementace je možné provést podle zpracovaných akčních plánů. Samotné otevření klientského centra by nepřinášelo společnosti zisk ani konkurenční výhodu bez

optimálně zvoleného marketingového mixu. Ten je předmětem další části práce, ve které je v rámci bussines strategie podrobněji rozpracován bussines mix s ohledem na výsledky dotazníkového šetření klientských preferencí. Celý projekt je pro včasnou identifikaci možných rizik a jejich maximální eliminaci podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

Projekt klientského centra pro region Severní Moravy a Slezska je pro společnost Widex Line projektem orientovaným na rozvoj a stabilitu firmy. Jde o projekt k přiblížení portfolia a služeb k novým i stávajícím zákazníkům. Společnost využívá strategie tržního výklenku, ve které se soustřeďuje na geografické přiblížení servisních i ostatních služeb ke koncovým uživatelům. Dalším důvodem realizace projektu klientského centra je identifikace, vybudování a dlouhodobé udržení konkurenční výhody na českém trhu se zdravotnickými prostředky. Zvolená strategie navíc přidává firmě náskok před konkurenčními společnostmi, jelikož strategické řízení odlišuje společnost Widex Line od ostatních a staví ji do jedinečné pozice vůdce trhu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ADSHEAD, Victoria. 2014. Starkey Hearing Innovations Expo: Ideas, innovation and inspiration. In: *Audiology-worldnews* [online]. Las Vegas, 20. 2. 2014 [cit. 2014-04-02]. Dostupné také z: <http://www.audiology-worldnews.com/focus-on/835-ideas-innovation-and-inspiration>

BARTÁK, Miroslav. 2010. *Ekonomika zdraví: sociální, ekonomické a právní aspekty péče o zdraví*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 223 s. ISBN 978-807-3575-038.

BOROVSKÝ, Juraj a Věra DYNTAROVÁ. 2012. *Ekonomika zdravotnických zařízení*. 2. přeprac. vyd. Praha: ČVUT, 129 s. ISBN 978-80-01-05055-2.

BUCKLEY, Patrick T. 2004. *The complete guide to hospital marketing: creating and sustaining superior performance*. 2nd ed. Marblehead, MA: HealthLeaders Media. ISBN 978-160-1463-517.

Česká asociace dodavatelů zdravotnických prostředků [online]. CzechMed, © 2013. [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://www.czechmed.cz/>

ČESKO. 1998. Vyhláška MZ ČR č. 134/1998 Sb. ze dne 24. června 1998, kterou se vydává seznam zdravotních výkonů s bodovými hodnotami. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 46, s. 5674 – 6264 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=134/1998&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

ČESKO. 1991. Zákon č. 563/1991 ze dne 31. prosince 1991 o účetnictví. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 107, s. 2802 – 2809 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=563/1991&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

ČESKO. 1991. Zákon č. 455/1991 ze dne 15. listopadu 1991 o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 87, s. 2122 – 2160 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=455/1991&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

ČESKO. 1997. Zákon č. 48/1997 ze dne 28. března 1997 o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 16, s. 1186 – 1264 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z:

<http://aplikace.mvcr.cz/sbirka->

[zakonu/SearchResult.aspx?q=48/1997&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=48/1997&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

ČESKO. 2000. Zákon č. 123/2000 ze dne 12. května 2000 o zdravotnických prostředcích a o změně některých zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 36, s. 1658 - 1720 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=123/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

[zakonu/SearchResult.aspx?q=123/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=123/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

ČESKO. 2004. Nařízení vlády č. 336/2004 ze dne 2. června 2004, kterým se stanoví technické požadavky na zdravotnické prostředky a kterým se mění nařízení vlády č. 251/2003 Sb., kterým se mění některá nařízení vlády vydaná k provedení zákona č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky a o změně a doplnění některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 108, s. 7225 – 7296 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=336/2004&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

[zakonu/SearchResult.aspx?q=336/2004&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=336/2004&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

ČESKO. 2007. Zákon č. 296/2007 ze dne 29. listopadu 2007, kterým se mění zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon), ve znění pozdějších předpisů, a některé zákony v souvislosti s jeho přijetím. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 97, s. 4006 – 4048 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka->

[zakonu/SearchResult.aspx?q=296/2007&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=296/2007&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

ČESKO. 2011. Vyhláška č. 388/2011 ze dne 29. listopadu 2011 o provedení některých ustanovení zákona o poskytování dávek osobám se zdravotním postižením In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 136, s. 5018 – 5025 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka->

[zakonu/SearchResult.aspx?q=388/2011&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=388/2011&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

ČESKO. 2011. Zákon č. 329/2011 ze dne 13. října 2011 o poskytování dávek osobám se zdravotním postižením a o změně souvisejících zákonů In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 115, s. 3970 – 3994 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka->

[zakonu/SearchResult.aspx?q=329/2011&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=329/2011&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

ČESKO. 2011. Zákon č. 372/2011 ze dne 8. prosince 2011 o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách) In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 131, s. 4730 - 4801 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z:

[http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=372/2011&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

[zakonu/SearchResult.aspx?q=372/2011&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=372/2011&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

ČESKO. 2011. Zákon č. 373/2011 ze dne 8. prosince 2011 o specifických zdravotních službách. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 131, s. 4802- 4838 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=372/2011&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

[zakonu/SearchResult.aspx?q=372/2011&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=372/2011&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

ČESKO. 2011. Zákon č. 374/2011 ze dne 8. prosince 2011 o zdravotnické záchranné službě. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 131, s. 4839 – 3848 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=372/2011&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

[zakonu/SearchResult.aspx?q=372/2011&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=372/2011&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

ČESKO. 2012. Zákon č. 90/2012 ze dne 22. března 2012 o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 34, s. 1370 - 1488 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=90/2012&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

[zakonu/SearchResult.aspx?q=90/2012&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=90/2012&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

ČESKO. 2013. Zákon č. 304/2013 ze dne 30. září 2013 o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 116, s. 3501 - 3528 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=304/2013&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

[zakonu/SearchResult.aspx?q=304/2013&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=304/2013&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)
ČVANČAROVÁ, Zuzana a kol., 2009. *Podniková ekonomika B*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, Ekonomická fakulta. 262 s. ISBN 978-80-248-1422-3.

ČVANČAROVÁ, Zuzana a kol., 2010. *Podniková ekonomika A*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, Ekonomická fakulta. 262 s. ISBN 978-80-248-1421 -6.

DLOUHÝ, Martin et al. 2003. Regulace podnikatelského jednání ve zdravotnických systémech Evropy = Regulating entrepreneurial behaviour in European health care systems. In: *Zdravotní politika a ekonomika*. Kostelec nad Černými lesy: Institut zdravotní politiky a ekonomiky, 2003, s. 45.

Ekonomické informace ze zdravotnictví, © 2012. *Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR* [online]. Praha [cit. 2014-04-02]. Dostupné z: <http://www.uzis.cz/katalog/zdravotnicka-statistika/ekonomicke-informace-ve-zdravotnictvi>

- Charakteristika Moravskoslezského kraje, © 2014. *Český statistický úřad* [online]. Praha [cit. 2014-04-02]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/charakteristika_moravskoslezskeho_kraje
- EXNER, Lubomír a Tomáš RAITER a Dita STEJSKALOVÁ. 2005. *Strategický marketing zdravotnických zařízení*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 187 s. ISBN 80-864-1973-8.
- FORMÁNEK, Ivo. 2010. Porovnání samosprávných celků ČR. In: *Vysoká škola podnikání* [online]. Ostrava, Jun 2010 [cit. 2014-01-14]. Dostupné také z: <http://rem.vsp.cz/o-projektu/dokumenty-ke-stazeni-1/>
- FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování: studijní pomůcka pro distanční studium*. 1. vyd. Praha: Grada, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- GLADKIJ, Ivan. 2000. *Úvod do zdravotní politiky, ekonomiky a sociologie zdravotnictví*. 2. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 129 s. ISBN 80-244-0176-2.
- GLADKIJ, Ivan. 2009. *Management ve zdravotnictví: creating and sustaining superior performance*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 380 s. ISBN 80-722-6996-8.
- GRASSEOVÁ, Monika. 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- HANZELKOVÁ, Alena et al. 2013. *Business strategie: krok za krokem*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 159 s. ISBN 978-80-7400-455-1.
- HAVLÍK, Radan. 2007. *Sluchadlová propedeutika*. 1. vyd. Brno: Národní centrum ošetřovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 209 s. ISBN 978-807-0134-580.
- HILLESTAND, S. G. and E. N. BERKOWITZ. 2004. *Health care market strategy: from planning to action*. 3rd ed. Sudbury, Mass: Jones and Bartlett Publishers. ISBN 0-7637-4799-8.
- LEJSKA, Mojmír. 2003. *Poruchy verbální komunikace a foniatric*. Brno: Paido, 156 s. ISBN 80-731-5038-7.
- JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ. 2005. *Marketingová komunikace: distanční studijní opora*. 1. vyd. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 173 s. ISBN 80-724-8302-1.

JANOŠKOVÁ, Jana a Miroslava SNOPOKOVÁ. 2010. *Vliv inovací na konkurenceschopnost podniku*. In: *Aktuální trendy pro rozvoj ekonomiky a podnikání v EU: I. mezinárodní vědecké konference*. [CD-ROM]. Karviná: OPF SLU v Karviné. Říjen 14. - 15., 2010. ISBN 978-807-2486-311.

JAROŠOVÁ, Darja. 2008. *Organizace a řízení ve zdravotnictví*. 2. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 107 s. ISBN 978-80-7368-605-5.

KORÁB, Vojtěch. 2007. *Podnikatelský plán: krok za krokem*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 121 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

KIM, W. Chan. 2007. *Strategie modrého oceánu: umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 216 s. ISBN 80-726-1128-3.

KRÁL, Jakub a Jakub MACHÁLEK a Karolína PEŠTOVÁ. 2013. *Plnění oznamovacích povinností v oblasti zdravotnických prostředků*. [online] 2. vyd. Praha: Ministerstvo zdravotnictví České republiky, 77 s. Dostupné z WWW: http://www.mzcr.cz/Odbornik/dokumenty/plneni-oznamovacich-povinnosti-v-oblasti-zdravotnickych-prostredku_5665_1979_3.html. ISBN 978-80-85047-44-8.

KUBÍK, Josef. 2012. *Management*. (přednáška) Zlín: UTB.

Lékaři, zubní lékaři a farmaceuti 2012, © 2012. *Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR* [online]. Praha [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <http://www.uzis.cz/publikace/lekari-zubni-lekari-farmaceuti-2012>

Makroekonomické ukazatele, © 2012. *Český statistický úřad* [online]. Praha [cit. 2014-04-04]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistiky>

Mapy, © 1996 – 2014. *Seznam* [online]. Praha [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: http://www.mapy.cz/#!q=ostravaBiskupsk%25C3%25A1&t=s&x=18.291659&y=49.835038&z=11&qp=18.222683_49.805166_18.371925_49.875481_11

Metodika VZP ZP verze 962, © 2014. *Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky* [online]. Praha [cit. 2014-03.30]. Dostupné z: <http://www.vzp.cz/poskytovatele/ciselniky/zdravotnicke-prostredky>

MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY, © 2010. *Přehled právních předpisů v oblasti zdravotnických prostředků* [online]. Praha [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: http://www.mzcr.cz/Odbornik/obsah/pravni-predpisy_1957_3.html

MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY, © 2012. *VĚSTNÍK* č. 3/2012 [online]. Praha [cit. 2012-04-27]. Dostupné z: http://www.mzcr.cz/legislativa/dokumenty/vestnik-c3/2012_6194_2510_11.html

MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY, © 2012. *Cenové rozhodnutí 2/13-FAR* [online]. Praha [cit. 2012-12-07]. Dostupné z: http://www.mzcr.cz/Odbornik/dokumenty/cenove-rozhodnuti-3/13-farkterym-se-stanovi-seznam-zdravotnickych-prostredku-s_7953_921_3.html

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČESKÉ REPUBLIKY, © 2009. Nařízení komise (ES) č. 800/2008 [online]. Praha [cit. 2009-07-31]. <https://www.mmr.cz/cs/Ministerstvo/Ministerstvo/Legislativa-v-priprave/Zakladni-predpisy-E/Zakladni-predpisy-ES-ke-strukturalnim-fondum>

Nebytové prostory Ostravská brána, © 2014. *Metrostav deploment* [online]. Praha [cit. 2014-04-04]. Dostupné z: <http://www.metrostavdevelopment.cz/>

Nejnovější ekonomické údaje, © 2014. *Český statistický úřad* [online]. Praha [cit. 2014-03-30]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/aktualniinformace#11>

Obyvatelstvo podle ekonomické aktivity, věkových skupin a pohlaví, © 2012. *Český statistický úřad* [online]. Praha [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/katalog.nsf/krajehledat?SearchView&count=20&searchmax=10000&searchorder=1&searchfuzzy=1&query=%28%28ekonomick%20AND%20aktivita%20AND%202012%29%29%20and%20%28FIELD%20Source%20CONTAINS%20csu%20v%20ostrave%29&sr=kraj&sa=xt&database=all&kraje=select&skupiny=all&start=1>

PORTER, Michael E. 2004a. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. 1. ed. New York: Free Press. ISBN 0-7432-6087-2.

PORTER, Michael E. 2004b. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. 1. ed. New York: Free Press export. ISBN 07-432-6088-0.

Rozhodnutí Komise ze dne 19. dubna 2010 o Evropské databance zdravotnických prostředků (Eudamed) (oznámeno pod číslem K (2010) 2363) (1) 2010/227/EU, © 1999 – 2014. *epravo* [online]. Praha [cit. 2014-04-04]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/zakony/pravni-predpisy-eu/rozhodnuti-komise-ze-dne-19-dubna-2010-o-evropske-databance-zdravotnickych-prostredku-eudamed-oznameno-pod-cislem-k2010-2363-1-2010227eu-61847.html?mail>

RYLKOVÁ, Žaneta. 2010. Spolupráce jako faktor pro podporu rozvoje malých a středních podniků. In: *Riadenie tímovej spolupráce v MSP*. Banská Bystrica: Univerzita Mateje Bela, Ekonomická fakulta in Banskej Bystrici, Jun 17, 2006, s. 307-314. ISBN 978-80-557-0003-8.

SEDLÁČKOVÁ, Helena. 2006. *Strategická analýza: krok za krokem*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 159 s. ISBN 80-717-9367-1.

Síť zdravotnických zařízení, © 2012. *Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR* [online]. Praha [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <http://www.uzis.cz/katalog/zdravotnicka-statistika/sit-zdravotnickych-zarizeni>

Sreality, © 1996 – 2014. *Seznam* [online]. Praha [cit. 2014-04-04]. Dostupné z: <http://www.sreality.cz/detail/prodej/komercni/obchodni-prostory/ostrava-moravska-ostrava-biskupska/4038550364>

Statistická ročenka Moravskoslezského kraje 2013, © 2013. *Český statistický úřad* [online]. Praha [cit. 2014-04-04]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/home>

Statistické informace, © 2014 *Moravskoslezský kraj* [online]. Ostrava [cit. 2014-04-04]. Dostupné z: http://o-kraji.kr-moravskoslezsky.cz/statisticke_informace.html

STAŇKOVÁ, Pavla a Růžena VORLOVÁ a Ilona VLČKOVÁ. 2012. *Marketing obchodu a služeb: studijní pomůcka pro distanční studium*. Vyd. 2., upr. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 156 s. ISBN 978-80-7318-927-3

STAŇKOVÁ, Pavla. 2013. *Marketingové řízení nemocnic*. 1. vyd. Žilina: Georg, 208 s. ISBN 978-80-89401-64-2.

Survio [online]. Survio, © 2014. [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://www.survio.com/cs/>

ŠEBESTOVÁ, Jarmila. 2011. *Dilemata teorie a praxe podnikání ve zdravotních službách*. 1. vyd. Opava: Slezská univerzita v Opavě, 176 s. ISBN 978-80-7248-702-8.

ŠKRLA, Petr a Magda ŠKRLOVÁ. 2008. *Řízení rizik ve zdravotnických zařízeních: studijní pomůcka pro distanční studium*. 1. vyd. Praha: Grada, 156 s. ISBN 978-802-4726-168.

ŠTEFEK, Jiří. 2014. Euro pro nás není prioritní téma. In: *Česká národní banka* [online]. Praha, 13. 1. 2014 [cit. 2014-01-14]. Dostupné také z:

http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/clanky_rozhovory/media_2014/cl_14_140113_hampl_tyden.html

TOBOLOVÁ, Jarmila. Dopad poruchy sluchu na kvalitu života seniora a rodiny. Ostrava, 2014. Diplomová práce. Ostravská univerzita v Ostravě, Lékařská fakulta.

VLKOVÁ, Jitka. 2010. Nestyd'te se za sluchadla, lákají kupce jejich dánští výrobci. In: *iDnes* [online]. Praha, 11. 6. 2010 [cit. 2014-04-01]. Dostupné také z: http://ekonomika.idnes.cz/nestydte-se-za-sluchadla-lakaji-kupce-jejich-dansti-vyrobci-p4q-/ekoakcie.aspx?c=A100610_200311_eko_profily_vel

Výdaje domácností na zdravotní péči, © 2013. *Český statistický úřad* [online]. Praha [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/AC00260FC9/\\$File/26000514k4.pdf](http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/AC00260FC9/$File/26000514k4.pdf)

Výdaje domácností, © 2013. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha [cit. 2014-04-02]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/15485>

Vydání a spotřeba domácností statistiky rodinných účtů za rok 2012, © 2013. *Český statistický úřad* [online]. Praha [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/p/3001-13>

Výsledky statistické šetření o zdravotně postižených osobách v České republice za rok 2007, © 2008. *Národní rada zdravotně postižených* [online]. Praha [cit. 2014-03-23]. Dostupné z: http://www.nrzp.cz/dokumenty/Vybrane_statisticke_udaje_OZP_2007.pdf

Widex Builds New Environmentally Friendly Headquarters In Denmark. 2009. In: *Energy business review* [online]. 7. 7. 2009 [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: http://www.energy-business-review.com/news/widex_builds_new_environmentally_friendly_headquarters_in_denmark_090707

Widex Česká republika [online]. Widex ČR, © 2014. [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://shop.widex.cz/>

Widex International [online]. Widex, © 2014. Praha [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://widex.com/>

Widex Line s.r.o. 2013. Interní materiál společnosti.

Widex Line s.r.o. 2014. Interní zpráva společnosti.

Zdravotnictví České republiky ve statistických údajích, © 2012. *Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR* [online]. Praha [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <http://www.uzis.cz/publikace/zdravotnictvi-cr-2012-ve-statistickych-udajich>

ZUZÁK, Roman, 2011. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 172 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

ZUZÁK, Roman, 2011. *Strategický management*. 1. vyd. Praha: VŠEM, 164 s. ISBN 978-80-86730-71-4.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

α	alfa (hladina statistické významnosti)
§	paragraf
a. s.	akciová společnost
BAHA	Bone Anchored Hearing Aid
CI	Kochleární implantát
CIC	Completely In the Canal
ČR	Česká republika
ČNB	Česká národní banka
CO ²	oxid uhličitý
ČSÚ	Český statistický úřad
dB	decibel
DPH	daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
FNsP	Fakultní nemocnice s poliklinikou
H ₀	nulová hypotéza
H _A	alternativní hypotéza
HDP	hrubý domácí produkt
HL	Hearing Level
HRM	Human Resource Management
Hz	Herz
IČO	Identifikační číslo podnikatele
ITE	In the Ear
ITC	In the Concha
IIC	Invisible In the Canal

KC	klientské centrum
Kč	korun českých (měna)
m ²	metr čtvereční
max.	maximálně (maximum)
mj.	mimo jiné
MS	Moravskoslezský (kraj)
MZ	Ministerstvo zdravotnictví
NP	nebytové prostory
OR	Obchodní rejstřík
ORL	Otorinolaryngologie
PR	Public relation
ROA	Return on Assets
ŘP	řidičský průkaz
Sb.	Sbírka (zákonů)
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
SRT	speech recognition threshold
ÚP	Úřad práce
USA	Spojené státy americké
ÚZIS	Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR
VZP	Všeobecná zdravotní pojišťovna
WHO	World Health Organization
χ^2	chí kvadrát
ZP	zdravotnický prostředek
ZZ	zdravotnická zařízení

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1. Podnikatelské prostředí</i>	12
<i>Obrázek 2. Znak podniku dle E. Gutenberga (upr. dle Čvančarová a kol., 2010, s. 25)</i>	13
<i>Obrázek 3. Fáze podniku (vlastní zpr. podle Koráb et al., 2007)</i>	17
<i>Obrázek 4. Životní cyklus strategického řízení</i>	20
<i>Obrázek 5. Korporátní strategie (vlastní zpr. podle Hanzelková et al., 2013, s. 15)</i>	24
<i>Obrázek 6. Business strategie (vlastní zpr. podle Hanzelková et al., 2013, s. 15)</i>	25
<i>Obrázek 7. Funkční strategie (vlastní zpr. podle Hanzelková et al., 2013, s. 15)</i>	26
<i>Obrázek 8. Struktura nákladů zdravotních pojišťoven na zdravotní péči podle segmentů zdravotní péče (vlastní zpr. zdroj: Zdravotnictví ČR, © 2012)</i>	32
<i>Obrázek 9. Struktura peněžních výdajů na zdravotní péči přímých plateb obyvatel 2012 (vlastní zpr., zdroj: Vydání a spotřeba domácností, © 2012)</i>	33
<i>Obrázek 10. Síť zdravotnických zařízení (vlastní zpr., zdroj: Síť ZZ, © 2012)</i>	35
<i>Obrázek 11. Model marketingového mixu</i>	36
<i>Obrázek 12. Indikace - individuální ušní tvarovky</i>	42
<i>Obrázek 13. Indikační skupiny pojištěnec od 0 – 7 let věku</i>	43
<i>Obrázek 14. Indikační skupiny pojištěnec od 7 – 18 let věku</i>	44
<i>Obrázek 15. Indikační skupiny pojištěnec od 18 let věku</i>	44
<i>Obrázek 16. Logo společnosti (Widex International, © 2014)</i>	49
<i>Obrázek 17. Sídlo Widex A/S v Dánsku (Widex International, © 2014)</i>	51
<i>Obrázek 18. Organizační hierarchie (vlastní zpracování)</i>	53
<i>Obrázek 19. Potřeba sluchadel na trhu v ČR (zdroj: Statistické šetření, ©2008)</i>	55
<i>Obrázek 20. Struktura obyvatel se zdravotním postižením (Zdroj: NRZP, © 2008)</i>	57
<i>Obrázek 21. Obyvatelé s postižením sluchu podle pohlaví (Zdroj: NRZP, © 2008)</i>	57
<i>Obrázek 22. Ambulance foniatry v regionu MS kraje a Slezsku (zdroj: Widex ČR, © 2014)</i>	58
<i>Obrázek 23. Foniatri podle věku a pohlaví (zdroj: Lékaři, © 2012)</i>	65
<i>Obrázek 24. Porovnání emisí dle REZZO 1-4 (velké, střední, malé a mobilní zdroje znečišťování) v jednotlivých samosprávných celcích ČR (zdroj: Formánek, © 2010)</i>	65
<i>Obrázek 25. Zhodnocení SLEPTE analýzy (vlastní zpracování)</i>	66
<i>Obrázek 26. Respondenti podle věku (vlastní zpracování)</i>	74

<i>Obrázek 27. Respondenti podle místa bydliště (vlastní zpracování)</i>	75
<i>Obrázek 28. Poradenství (vlastní zpracování)</i>	76
<i>Obrázek 29. Znalost značky (vlastní zpracování)</i>	76
<i>Obrázek 30. Kompenzační pomůcky (vlastní zpracování)</i>	77
<i>Obrázek 31. Služby (vlastní zpracování)</i>	78
<i>Obrázek 32. Komunikace (vlastní zpracování)</i>	79
<i>Obrázek 33. Časové rozložení návštěv (vlastní zpracování)</i>	79
<i>Obrázek 34. Priority (vlastní zpracování)</i>	80
<i>Obrázek 35. Master plán společnosti Widex Line s. r. o. (vlastní zpracování)</i>	89
<i>Obrázek 36. Mapa umístění klientského centra (vlastní zpr., zdroj: Mapy, © 2014)</i>	92
<i>Obrázek 37. Nebytové prostory pro klientské centrum (Sreality, © 2014)</i>	93
<i>Obrázek 38. Projektová vizualizace NP (zdroj: Nebytové prostory, © 2014)</i>	93
<i>Obrázek 39. Vnitřní dispozice nebytových prostor (zdroj: Sreality, ©2014)</i>	94
<i>Obrázek 40. Architektonická studie centra Brno (zdroj: Widex Line, 2013)</i>	95
<i>Obrázek 41. Sluchadla Widex® (Widex Česká republika@2014)</i>	104

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1. Makroekonomické indikátory (zdroj: Makroekonomické ukazatele, © 2012)</i>	61
<i>Tabulka 2. Ekonomická aktivita obyvatel MS kraje (zdroj: Obyvatelstvo, © 2012)</i>	62
<i>Tabulka 3. Nejnovější ekonomické údaje (zdroj: Nejnovější ekonomické ukazatele, © 2014)</i>	63
<i>Tabulka 4. Síla 1. - vyjednávací síla dodavatelů (vlastní zpracování)</i>	67
<i>Tabulka 5. Síla 2. - vyjednávací síla zákazníků (vlastní zpracování)</i>	68
<i>Tabulka 6. Síla 3. – Rivalita v odvětví (vlastní zpracování)</i>	69
<i>Tabulka 7. Síla 4. – Hrozba vstupů do odvětví (vlastní zpracování)</i>	70
<i>Tabulka 8. Síla 5. – Hrozba nových substitutů (vlastní zpracování)</i>	70
<i>Tabulka 9. Silné stránky (vlastní zpracování)</i>	71
<i>Tabulka 10. Slabé stránky (vlastní zpracování)</i>	71
<i>Tabulka 11. Příležitosti (vlastní zpracování)</i>	72
<i>Tabulka 12. Hrozby (vlastní zpracování)</i>	72
<i>Tabulka 13. Respondenti podle věku (vlastní zpracování)</i>	74
<i>Tabulka 14. Otestování sluchu (vlastní zpracování)</i>	75
<i>Tabulka 15. Znalost značky poprvé (vlastní zpracování)</i>	77
<i>Tabulka 16. Sociální výhody (vlastní zpracování)</i>	78
<i>Tabulka 17. Počty – pohlaví (vlastní zpracování)</i>	81
<i>Tabulka 18. Očekávané počty – pohlaví (vlastní zpracování)</i>	81
<i>Tabulka 19. Standardizovaný rozdíl počtu (Standardized Residual Selection) – pohlaví (vlastní zpracování)</i>	81
<i>Tabulka 20. Počty – věk (vlastní zpracování)</i>	82
<i>Tabulka 21. Očekávané počty – věk (vlastní zpracování)</i>	82
<i>Tabulka 22. Standardizovaný rozdíl počtu (Standardized Residual Selection) - věk (vlastní zpracování)</i>	82
<i>Tabulka 23. Koupě sluchadla (vlastní zpracování)</i>	83
<i>Tabulka 24. Seřízení sluchadla (vlastní zpracování)</i>	83
<i>Tabulka 25. Poradenství (vlastní zpracování)</i>	83
<i>Tabulka 26. Servisní služby (vlastní zpracování)</i>	83
<i>Tabulka 27. Edukace (vlastní zpracování)</i>	84
<i>Tabulka 28. Koupě příslušenství (vlastní zpracování)</i>	84

<i>Tabulka 29. Koupě kompenzačních pomůcek (vlastní zpracování)</i>	84
<i>Tabulka 30. Ochota personálu (vlastní zpracování)</i>	85
<i>Tabulka 31. Prostředí (vlastní zpracování)</i>	85
<i>Tabulka 32. Rychlost obsluhy (vlastní zpracování)</i>	85
<i>Tabulka 33. Cena služby (vlastní zpracování)</i>	85
<i>Tabulka 34. Dostupnost (vlastní zpracování)</i>	85
<i>Tabulka 35. Bezbariérový přístup (vlastní zpracování)</i>	86
<i>Tabulka 36. Akční plán – nebytové prostory (vlastní zpracování)</i>	91
<i>Tabulka 37. Akční plán – vnitřní úprava nebytových prostor (vlastní zpracování)</i>	96
<i>Tabulka 38. Akční plán – vybavení klientského centra (vlastní zpracování)</i>	97
<i>Tabulka 39. Mzdové náklady zaměstnanců v Kč (vlastní zpracování)</i>	100
<i>Tabulka 40. Akční plán – nábor zaměstnanců (vlastní zpracování)</i>	101
<i>Tabulka 41. Provozní doba klientského centra (vlastní zpracování)</i>	103
<i>Tabulka 42. Ceník služeb klientského centra (vlastní zpracování)</i>	107
<i>Tabulka 43. Ceník servisních služeb klientského centra (vlastní zpracování)</i>	108
<i>Tabulka 44. Předpokládané investiční náklady v Kč (vlastní zpracování)</i>	110
<i>Tabulka 45. Předpokládané měsíční provozní náklady v Kč (vlastní zpracování)</i>	111
<i>Tabulka 46. Plánované činnosti projektu (vlastní zpracování)</i>	112
<i>Tabulka 47. Časová analýza projektu klientského centra (vlastní zpracování)</i>	113
<i>Tabulka 48. Riziková analýza</i>	114

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Formulář oznámení

Příloha P II: Cenová nabídka

Příloha P III: Honda finance 50:50

PŘÍLOHA P I: FORMULÁŘ OZNÁMENÍ

Úřad městské části Praha
živnostenský odbor

Oznámení

podle § 17 odst. 2 zák. č. 455/1991 Sb., o živnostenského podnikání
(živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů

o zahájení provozování živnosti v provozovně *)

o ukončení provozování živnosti v provozovně *)

Podnikatel:.....

(jméno, příjmení – fyzická osoba, obchodní firma, název – právnická osoba):

Identifikační číslo:

Předmět podnikání:.....

Sídlo nebo trvalý pobyt, popřípadě místo podnikání; zahraniční osoba adresu pobytu na území ČR, byl-li jí pobyt povolen a umístění organizační složky podniku na území ČR, pokud ji zřizuje:

Adresa provozovny podléhající kolaudačnímu řízení: *).....

Předmět podnikání v této provozovně:.....

Druh provozovny nepodléhající kolaudačnímu řízení: *).....

Její umístění:

Předmět podnikání v provozovně:.....

Datum zahájení (ukončení) provozování živnosti v provozovně:

Právní titul užívání provozovny:

V.....dne.....

.....
podpis oznamovatele

Pozn. *) nehodící se škrtněte

PŘÍLOHA P II: CENOVÁ NABÍDKA

CENOVÁ NABÍDKA

ZÁKAZNÍK:	
Jméno:	Widex s.r.o.
Telefon:	
IČO:	

CZECH STEEL TRADE s.r.o.
Serafínova 692
Ostrava-Kunčice, 719 00
Tel: 596 238 300, 608 320 005
e-mail: prodej@hondaostrava.cz

Model - verze:	CR-V Elegance 4WD
Motorizace:	2,0i-VTEC (155k) - 6MT
Barva:	matalická/perleťová



CENA VOZU bez / s DPH	574 298 Kč	694 900 Kč
Příplatek za metalízu/perleť		13 900 Kč
Honda Assistance na 3 roky v hodnotě 2.070Kč		zdarma

Doplňky: (ceny s DPH)	Brašna s pov.výbavou Koberce	zdarma zdarma
CENA doplňků vč.DPH		0 Kč
SLEVA na vůz		68 900 Kč
CENA vozu po slevě		639 900 Kč

CENA CELKEM bez DPH / s DPH	528 843 Kč	639 900 Kč
-----------------------------	------------	------------

V Ostravě dne: 4.4.2014

Vypracoval: Martin Rozsival

PŘÍLOHA P III: HONDA FINANCE 50:50

↳ CreditAuto CR-V 50:50 splátky bez navýšení

LEČNOST

Honda Finance	UniCredit Leasing CZ, a.s. Želetavská 1525/1, 140 10 Praha 4 Michle IČO: 15886492 Bank. sp.: UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s., č.ú. 46009/2700 OR: Městský soud v Praze, oddíl B, vložka 546	KORESPONDENČNÍ ADRESA Pobočky UniCredit Leasing CZ, a.s. pobočka Ostrava Českosobratrská 46, 702 00 Ostrava tel: +420 596101211, 20, fax: +420 596132097
----------------------	--	--

DODAVATEL

Obchodní firma: CZECH STEEL TRADE s.r.o. Adresa prodejny: Serafinova 692, Ostrava-Kunčice, 7019 00 E-mail: prodej@hondaostrava.cz	IČO: 63319454 Tel. fax: 596238300 Zástupce prodejce: Jiří Bednář, Martin Rozsival
--	--

PŘEDMĚT A PODMÍNKY FINANCOVÁNÍ¹²

Předmět: HONDA CR-V 2.0 I-VTEC 4WD Elegance Druh předmětu: osobní automobil (plátce DPH)-nový Cena bez DPH: 528 843 Kč Cena vč. DPH: 639 900 Kč	Způsob použití: podnikatelský - právnické osoby DPH: 111 057 Kč PAPO ¹⁰⁾ : 1.30%, tj. 8 319 Kč Typ splátek: pevné
--	---

Údaje o pojištění

<small>¹⁰⁾ Pojistné je splatné se splátkou úvěru. ¹¹⁾ Pojištění zajištěné Společností.</small>		
Generali Pojišťovna a.s.	Roční sazba:	Podmínky pojištění: (PČ - poj. částka, ČC - časová cena, PP - poj. plnění)
havarijní pojištění ¹¹⁾ (PČ/PP/HR0M)	3.16% = 16 711 Kč	PČ = 528 843 Kč; Spoluúčast 10%, min. 10 000,- Kč Zabezpečení dle VPP HAV 2006/02 (0A: a) do 700 tis Kč; imob. b) do 1,5 mil Kč; imob + mech.zab. nebo imob + alarm c) nad 1,5 mil Kč; aktiv.zab. - N1: imob.; M1G a) do 1,5 mil Kč; imob + mech.zab. nebo imob + alarm b) nad 1,5 mil Kč; aktiv.zab.; Zabezpečení vozidla: imobilizer
povinné ručení ¹¹⁾ (PČ/PP/HR0M) (1851 ccm - 2500 ccm)	5 760 Kč	Limit na věcné škody a ušlý zisk 35 mil. Kč; Limit na škody na zdraví a usmrcením 35 mil. Kč; Užití vozidla: Normální; Způsob úhrady: ve splátkách; Žádný bonus

!!! S Honda Finance nové CR-V za polovinu !!!

210232 > Roční úvěr se splátkou na konci spl. období, měsíční splátky, dle částky hrazené klientem

15)	Režim ³⁾	Část kupní ceny hrazená klientem ⁴⁾	Maximální výše úvěru ⁵⁾	Pravidelná splátka ⁶⁾	K úhradě ¹¹⁾	SMLPO ¹⁾
✓	11 = 11 x 1 1 = 1 x 1	50.00%	319 950 Kč	0.0000% 0 Kč	1 873 Kč	8 319 Kč
				100.0000% 319 950 Kč	321 823 Kč	

¹⁾ Smluvní poplatek.
²⁾ Režim splácaní = počet splátek x modalita.
³⁾ Pravidelná splátka zahrnuje anuitní splátku jistiny včetně sjednaných úroků.
 Základem pro její výpočet je výše úvěru.
⁴⁾ Základem pro výpočet uvedené hodnoty je cena bez DPH.
⁵⁾ Základem pro výpočet uvedené hodnoty je výše úvěru.
⁶⁾ Základem pro výpočet uvedené hodnoty je cena vč. DPH.
¹⁰⁾ K úhradě specifikuje souhrnou výši platby vč. pojistného, je-li sjednáno.
¹¹⁾ K nominální hodnotě je přičtena DPH z předmětu financování.
¹²⁾ Sloupec specifikuje, jakým schvalovacím procesem by případná smlouva musela projít. Symbol (Q) znamená běžný schvalovací proces, jehož součástí je posouzení bonity klienta, symbol (R) znamená tzv. rychlý (zjednodušený) schvalovací proces a symbol (✓) znamená tzv. superrychlý schvalovací proces bez nutnosti doložení ekonomických dat žadatele.

Pojistné
 U variabilního povinného ručení je možno zohlednit bonus za bezeskladní průběh z předcházejícího pojištění. Potvrzení o průběhu předcházejícího pojištění odpovědnosti z provozu vozidla (nárok na bonus) předejte při převírání vozidla k zajištění uplatnění. Při pozdějším předání bude v souladu s podmínkami pojistitele bonus uplatněn k následujícímu pojistnému období.

Ke vzniku smluvního vztahu, jehož obsah je předpokládán touto nabídkou, je vždy a za všech okolností nezbytné uzavřít mezi stranami písemnou oběma stranami podepsanou smlouvu a není ani možné, aby příjemce sám činil jakékoli odchylky k této nabídce. Jakýkoli projev akceptace této nabídky kteroukoli osobou nemá právní účinky vzniku smluvního vztahu, ani jiné právní účinky. Tento dokument označený jako nabídka tak není návrhem na uzavření smlouvy ani veřejnou nabídkou ve smyslu § 1731 a násl. resp. § 1780 a násl. zákona č. 89/2012, občanský zákoník, uvedené ustanovení na něj nedopadají a není právně závazný ani nezakládá žádné osobě žádný právní nárok. Ustanovení této nabídky jsou orientační, a pokud dojde k uzavření smlouvy, její obsah bude dán výsledkem jednání a dohodou stran a může se ve všech bodech odchýlit od ustanovení této nabídky.
 Tato nabídka je otevřená a nezavazuje žádnou ze stran k uzavření Smlouvy o úvěru. V případě dalších dotazů se, prosím, obraďte na naše obchodníky na korespondenční adrese uvedené v záhlaví této nabídky.
 Východí licence: CZECH STEEL TRADE s.r.o. (USER)
 Nabídka byla vytvořena 4. 4. 2014 14:12:48 a je platná do 18. 4. 2014
 Verze iDeal: 3.5680 (20140404140754), IR000000

210232 > CreditAuto CR-V 50:50 splátky bez navýšení Strana 1 z 1