



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY  
INSTITUTE OF ECONOMICS

## PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR REHABILITAČNÍHO CENTRA ZNOJMO

BUSINESS PLAN OF REHABILITATION CENTER ZNOJMO

DIPLOMOVÁ PRÁCE  
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

Bc. Petra Domanižová

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

BRNO 2016

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Domanížová Petra, Bc.**

---

Podnikové finance a obchod (6208T090)

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

**Podnikatelský záměr Rehabilitačního centra Znojmo**

v anglickém jazyce:

**Business Plan of Rehabilitation Center Znojmo**

Pokyny pro vypracování:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

Seznam odborné literatury:

- FOTR, J. a I.SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- KISLINGEROVÁ, E. Manažerské finance. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, 745s. ISBN 978-807-1799-030.
- KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press a.s. 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- VALACH, J. Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. 2. přeprac. vyd. Praha:Ekopress, 2005, 465 s. ISBN 80-869-2901-9.
- VEBER, J., J. SRPOVÁ a kol. Podnikání malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

Vedoucí diplomové práce: doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 29.2.2016

## **Abstrakt**

Tato diplomová práce se zabývá vytvořením návrhu podnikatelského záměru pro již existující firmu, která funguje od 90. let v rehabilitační oblasti zaměřené především na děti do věku 15 let. Práce se skládá z teoretických východisek, analytické části a vlastního návrhu řešení, kde je zpracován samostatný podnikatelský záměr, který se snaží o zlepšení prosperity zaběhlé firmy.

## **Abstract**

This master's thesis deals with a business plan proposal formation of already a present company for real estate. Subject of this proposal is establishment focusing primarily on rehabilitation of children until 15 year old. The thesis is composed theoretical and analytical parts and actual proposal solution. This part covers the respective business plan.

## **Klíčová slova**

Podnikatelský záměr, business plán, rehabilitační centrum, Vojtova metoda, dětská rehabilitace, nemocnice

## **Key words**

Business plan, rehabilitation center, method of Vojta, children's rehabilitation, hospital

## **Bibliografická citace**

HOLÍK, L. *Podnikatelský záměr*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 84s. Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

Ve Znojmě dne 18.5.2016

.....

## **Poděkování**

Děkuji tímto své vedoucí práce paní doc. PhDr. Ivetě Šimberové, Ph.D. za cenné připomínky a rady, vedení a odbornou pomoc při tvorbě mé diplomové práce.

Za ochotné poskytnutí materiálů a cenných informací děkuji Nemocnici Znojmo a Fakultní nemocnici Brno.

## Obsah

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>1 VYMEZENÍ PROBLÉMŮ, STANOVENÍ CÍLŮ, METOD A POSTUPŮ ŘEŠENÍ</b> .....	<b>13</b>
1.1 VYMEZENÍ PROBLÉMŮ .....	13
1.2 CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	13
1.3 POSTUPY A METODY ŘEŠENÍ.....	14
<b>2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE</b> .....	<b>16</b>
2.1 PODNIKATELSKÝ PLÁN .....	16
2.1.1 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....	17
2.1.2 PODNIKATELSKÝ PLÁN VE ZDRAVOTNICTVÍ.....	18
2.2 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ.....	18
2.3 ZDROJE FINANCOVÁNÍ SPOLEČNOSTI.....	23
2.3.1 VLASTNÍ ZDROJE FINANCOVÁNÍ.....	24
2.3.2 CIZÍ ZDROJE FINANCOVÁNÍ .....	25
2.4 ZALOŽENÍ A ŘÍZENÍ FIRMY .....	27
2.4.1 CÍLE PODNIKATELSKÉHO PLÁNU .....	28
2.4.2 POSLÁNÍ.....	28
2.4.3 VIZE.....	28
2.5 STRATEGICKÁ ANALÝZA .....	28
2.5.1 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI.....	28
2.5.2 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI .....	31
2.6 FINANČNÍ PLÁN .....	35
2.6.1 ROZVAHA PODNIKU .....	36
2.6.2 Výkaz zisků a ztrát .....	36
2.6.3 Plán peněžních toků - Cash Flow.....	37
2.6.4 Analýza poměrovými ukazateli .....	37
<b>3 ANALÝZA PROBLÉMU</b> .....	<b>42</b>
3.1 ANALÝZA OBORU ZDRAVOTNICTVÍ .....	42
3.1.1 REHABILITAČNÍ A FYZIKÁLNÍ MEDICÍNA.....	42
3.1.2 STÁT.....	42
3.1.3 ZAMĚSTNAVATELÉ.....	42
3.1.5 ZDRAVOTNÍ POJIŠŤOVNY .....	43
3.1.6 PACIENT / ZÁKAZNÍK .....	43
3.1.7 SROVNÁNÍ SE ZAHRANIČÍM.....	43



3.1.8 ANALÝZA ODVĚTVÍ V ČR .....	44
3.1.9 ANALÝZA ODVĚTVÍ VE MĚSTĚ ZNOJMĚ A V JIHOMORAVSKÉM KRAJI .....	45
3.2 ZDRAVOTNICKÉ ZAŘÍZENÍ JAKO PODNIK .....	47
3.2.1 PRÁVNÍ FORMA .....	47
3.2.2 PRACOVNÍCI ZDRAVOTNICKÝCH ZAŘÍZENÍ .....	47
3.2.3 ÚHRADA ZDRAVOTNÍ PÉČE .....	48
3.3 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ .....	48
3.3.1. Fyzioterapeutické metody.....	49
3.4 MÍSTO PODNIKÁNÍ .....	51
<b>4 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE .....</b>	<b>53</b>
4.1 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ .....	53
4.1.1 SLEPT ANALÝZA .....	53
4.1.2 PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍCH SIL.....	56
4.2 ANALÝZA FINANČNÍCH ZDROJŮ .....	60
4.3.2 DOSTUPNOST A FORMY ÚVĚŘŮ.....	60
4.3 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ .....	61
4.3.1 SWOT ANALÝZA .....	61
4.4 ANALÝZA ZDRAVOTNÍCH POJIŠŤOVEN .....	62
4.4.1 POČET POJIŠTĚNCŮ .....	63
4.4.2 PLÁTCI ZDRAVOTNÍHO POJIŠTĚNÍ .....	64
4.4.3 EKONOMICKÉ VÝSLEDKY HOSPODAŘENÍ POJIŠŤOVEN .....	65
<b>5 VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ .....</b>	<b>66</b>
5.1. ZALOŽENÍ NESTÁTNIHO ZDRAVOTNICKÉHO ZAŘÍZENÍ.....	66
5.1.1 POPIS A CÍLE PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU.....	67
5.1.2 POSLÁNÍ - NÁPLŇ PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI .....	67
5.1.3 VIZE PODNIKATELSKÉHO PLÁNU .....	68
5.1.4 POSTUP PŘI ZAKLÁDÁNÍ NESTÁTNIHO ZDRAVOTNICKÉHO ZAŘÍZENÍ .....	68
5.1.5 REALIZAČNÍ RESUMÉ .....	69
5.2 CHARAKTERISTIKA ZDRAVOTNICKÉHO ZAŘÍZENÍ .....	70
5.2.1 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ .....	71
5.2.2 PRÁVNÍ FORMA .....	71
5.2.3 PŮSOBIŠTĚ ZDRAVOTNICKÉHO ZAŘÍZENÍ.....	71
5.2.4 ZAMĚSTNANCI REHABILITAČNÍHO CENTRA .....	72
5.2.5 ZŘIZOVATEL .....	72
5.3 ORGANIZAČNÍ PLÁN .....	72

5.3.1 POPIS ORGANIZAČNÍ STRUKTURY .....	72
5.3.2 MZDOVÉ NÁKLADY .....	73
5.4 MARKETINGOVÝ PLÁN .....	74
5.4.1 MARKETINGOVÝ MIX.....	74
5.5 FINANČNÍ PLÁN .....	76
5.5.1 ZAHAJOVACÍ ROZVAHA PODNIKU .....	76
5.5.2 NÁKLADY POŘIZOVACÍ .....	77
5.5.3 NÁKLADY PROVOZNÍ .....	80
5.5.4 NÁKLADY DAŇOVÉ .....	82
5.5.5 ZDROJE FINANCOVÁNÍ .....	83
5.5.6. ODHADOVANÉ VÝNOSY.....	85
5.5.7 HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK .....	86
5.5.8 FINANČNÍ TOKY - CASH FLOW .....	88
5.6 ANALÝZA RIZIK.....	89
5.6.1 PODNIKATELSKÉ RIZIKO.....	89
5.6.2 FINANČNÍ RIZIKO .....	89
5.6.3 ZDRAVOTNÍ RIZIKO.....	90
5.6.4 RIZIKO POŠKOZENÍ PACIENTA .....	90
5.7 SHRNUÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....	91
<b>6 ZÁVĚR DIPLOMOVÉ PRÁCE .....</b>	<b>93</b>
<b>7. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>94</b>

## ÚVOD

Jako téma diplomové práce jsem si zvolila vypracování podnikatelského plánu. Nejedná se zcela o nový, začínající projekt, ale spíše o převzetí doposud na trhu fungující firmy v novém místě podnikání. Mým cílem je navrhnout metody a postupy řešení stanovených cílů, které jsou určeny hned na začátku této práce. Jde především o celkové finanční zlepšení, modernizaci a podporu firmy, rozšíření oblasti odběratelů. Práce se skládá z teoretické části, analytických dat a vlastního návrhu řešení pro rehabilitační centrum určené především pro děti od narození do maximálního věku 15 let. Činnost potřebnou k zajištění provozu rehabilitačního centra lze aplikovat bez navýšení kapitálu i zaměstnanců.

Dnešní doba apeluje na fakt, že se rodí stále více nedonošených dětí s různými defekty. Úzká spolupráce nemocnic s rehabilitačními centry, kam jsou následně posílány matky s dětmi, je velice důležitá a pro vývoj dítěte nevyhnutelná. Bohužel se setkáváme i se špatnou kvalitou výkonu práce rehabilitačních sester a lékařů, což je pro nedonošené děti či děti s různými vadami až fatálním rizikem do budoucna. Matky jsou často nezkušené, vystrašené a děti se koneckonců bránit nemohou.

V oblasti zdravotnictví se i přes vyspělou technologii dají najít mezery, které jsou mnohdy již nenávratné. Tento problém nezůstal však dlouho bez povšimnutí. Jedná se aktuálně o veliký boj mezi lékaři, nemocnicemi, rehabilitačními centry a následně i zaměstnanci těchto organizací. Co je ale správné? Kdo má nést zodpovědnost? V tomto podnikatelském záměru bude mou snahou nastavit co nejlepší podmínky především pro pacienty - tedy pro děti již v kojeneckém věku.

Zakladatelkou podniku bude autor práce s lékařkou / pediatričkou s licencií pro obor rehabilitační a fyzikální medicíny. Její vzdělání vyhovuje požadavkům na zřízení a odbornou garanci zdravotnického zařízení v oboru rehabilitační a fyzikální medicíny (493/2005 Sb., kapitola 201). Dále i středoškolské vzdělání fyzioterapeuta odpovídá uvažované náplni práce (493/2005 Sb., kapitoly 902 a 918).

Uvedené dosažené vzdělání lékaře potřebné ke specializaci v oboru rehabilitační a fyzikální medicíny pro samostatný výkon odpovídá skutečností, které byly zjištěny z internetových zdrojů na Institutu postgraduálního vzdělávání ve zdravotnictví [46] a v

Licenčním řádu České lékařské komory [45]. Též je vše ověřeno zákonem č. 95/2004 Sb.  
Fyzioterapeut splňuje dosažené vzdělání dle zákona č. 96/2004 Sb. [33]

# **1 VYMEZENÍ PROBLÉMŮ, STANOVENÍ CÍLŮ, METOD A POSTUPŮ ŘEŠENÍ**

## **1.1 VYMEZENÍ PROBLÉMŮ**

Jak již bylo naznačeno v úvodu, tato diplomová práce by měla sloužit k analýze problematiky zakládání a vedení rehabilitačních center, ke zhodnocení současného stavu trhu a k převodu těchto výsledků šetření do reálné a životaschopné podoby podnikatelského záměru.

Hlavním výstupem bude podnikatelský plán na založení rehabilitačního centra v novém městě, který bude veden odborným lékařem a fyzioterapeutickým pracovníkem. Dílčími výstupy jsou jednotlivé analýzy (finanční analýza, analýza makro a mikroprostředí, marketingový plán, organizační plán a potřebná dokumentace).

## **1.2 CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Hlavním cílem diplomové práce je vytvoření podnikatelského plánu pro úspěšné převzetí již od roku 1994 fungujícího, renomovaného rehabilitačního centra v Tišnově u Brna. Stávající majitelka důchodového věku doposud nenašla vhodného pokračovatele ve svém městě. Proto se budeme svědomitě společnými silami snažit o znovuzaložení nového rehabilitačního centra pro děti, a to ve městě Znojmě na jižní Moravě, které povedu osobně pod záštitou paní Vallové, včetně jejího konceptu, letitých zkušeností a know-how v oboru. Vzhledem k existujícím legislativním omezením bylo rozhodnuto, že přizvu k realizaci svého záměru lékařku, která bude zároveň odborným garantem.

Dílčí cíle:

- podrobná analýza vnějšího prostředí
- podrobná analýza oborového prostředí
- návrh reálného zdroje financování
- určení co nejvhodnější právní formy podnikání
- kalkulace výdajů a tržeb
- založení rehabilitačního centra v novém městě
- reálnost

Vhodně zvolený podnikatelský záměr je nezbytnou platformou pro fungující podnikání. Měl by být srozumitelný, přehledný a dostupný pro každého čtenáře a stát se zdrojem potřebných informací pro založení úspěšného rehabilitačního centra se stejnou koncepcí v novém městě.

Nezbytnou otázkou je, zda počet existujících konkurenčních podniků není už natolik, že by další založený v novém městě neměl značně ztížené počáteční podmínky a zda je reálné získání dostatečného množství pacientů - v tomto případě dětí. Pokud ano, za jakých podmínek se získají, a jaké množství dětí je dostatečné jednak z hlediska využití kapacity centra, tak i z hlediska ekonomické prosperity.

Výstupem práce bude konkrétní podnikatelský plán, který je významným finančním přínosem firmy a zvyšuje pravděpodobnost úspěchu podniku.

### **1.3 POSTUPY A METODY ŘEŠENÍ**

Idejí tohoto podnikatelského záměru se zabývám již roky díky mé osobní zkušenosti s malým synkem. Zřízení staronového rehabilitačního centra ve městě, kde žiji, je pro mě velice motivační a plnohodnotný směr v oblasti podnikání.

Při zpracování podnikatelského plánu byly využity nejen obecně platné metody používané pro tyto účely, ale též metody, které jsou používány při zakládání zdravotnických zařízení. [3] [21]

Podnikatelský plán bude součástí praktické části této diplomové práce, který je založený na teoretických podkladech z předcházející literární rešerše. Mezi stěžejní části podnikatelského plánu bude patřit:

- analýza trhu (výběr právní formy podnikání, místa podnikání)
- zdroje financování
- analýza konkurenčního prostředí center
- analýza pojišťoven
- finanční plán
- SWOT a SLEPT analýza
- Porterův model pěti konkurenčních sil
- analýza rizik

Analytická východiska práce jsou sestavena na základě údajů a informací, které jsem zjistila vlastním šetřením ať už z uvedených zdrojů, ale především z osobních konzultací s odborníky v daném oboru (telefon, osobní setkání, rozhovor). Informace a statistická data pro jednotlivé analýzy byla čerpána z databází uvedených nemocnic, s kterými jsem spolupracovala a z veřejně dostupných dat na Internetu, z Ústavu zdravotnických informací a statistiky (ÚZIS), z Českého statistického úřadu (CSÚ), z výročních zpráv zdravotních pojišťoven, z vyhlášek a nařízení.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této kapitole diplomové práce jsou popsány teoretická východiska, která jsou podkladem pro vypracování analytické části práce a základem pro vypracování podnikatelského záměru.

### 2.1 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Podnikatelský plán je především písemný dokument popisující podnikatelskou činnost, je zpracováván podnikatelem, jehož obsahem jsou všechny faktory související se založením a provozem podniku. Podnikatelský plán představuje pohled na podnikání a slouží jak majitelům a vedoucím pracovníkům, tak i investorům.

Existuje mnoho různých definic klasifikace podnikatelského plánu. Jedna z definic říká:

*„Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější i vnitřní faktory související se založením i chodem podniku.“ [9]*

Každý vypracovaný podnikatelský plán by měl být stručný, přehledný a jednoduchý, nezacházet do odborných detailů. Měl by se zaměřovat více na budoucnost podniku, než na jeho současnost. Stejně jako silné stránky a konkurenční výhody podniku a produktů by měl obsahovat i popis slabých míst a rizik. Neměl by tedy být ani příliš optimistický, ani příliš pesimistický, ale vycházet z reality a tu co nejdříve popsat. V neposlední řadě by měl taky prokázat schopnost hradit své závazky a splácet případné úroky. [3] [9]

Mezi nejdůležitější části podnikatelského plánu patří: [1]

#### **Exekutivní souhrn**

Jedná se o shrnutí celého podnikatelského plánu v rozsahu maximálně několika stran. Cílem exekutivního souhrnu je zaujmout čtenáře tak, aby pokračoval ve čtení celého podnikatelského plánu.

#### **Popis podniku**

Zabývá se faktickým a detailním popisem podniku, měl by obsahovat informace o názvu, právní formě a velikosti podniku, předmětu podnikání, personálu podniku.



## **Analýza trhu**

Stěžejní částí analýzy trhu je analýza konkurence. Obsahuje přehled všech nejdůležitějších konkurentů, jejich popis včetně silných a slabých stránek.

## **Organizační plán**

Obsahuje popis právní formy podniku. Uvádí přehled o vlastnictví, zaměstnancích a jejich konkrétních zodpovědnostech v podniku.

## **Marketingový plán**

Marketingový plán popisuje výrobky či služby, které podnik bude nabízet. Způsob jejich ocenění, distribuce a propagace.

## **Finanční plán**

Finanční plán je jedna z nejdůležitějších kapitol podnikatelského plánu. Stanovuje potřebnou výši investic pro založení, provoz nebo rozvoj podniku a vyhodnocuje ekonomickou realizovatelnost podnikatelského plánu.

## **Hodnocení rizik**

Popisuje a hodnotí možná rizika, která mohou ohrožovat podnik. Navrhuje postupy pro předcházení těchto rizik nebo jejich řešení.

### **2.1.1 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU**

Struktura podnikatelského plánu není formálně stanovena. Velmi záleží na požadavcích toho, pro koho je plán sestavován (například na požadavcích investora nebo banky) a na oblasti podnikání. Každá oblast podnikání má svá specifika a slouží k jinému účelu.

V praxi je pravidlem, že podnikatelský plán by měl obsahovat tyto základní části [3]:

- Titulní strana
- Obsah
- Realizační resumé
- Charakteristika firmy a jejích cílů
- Organizace řízení a manažerský tým
- Přehled základních výsledků a závěru technicko-ekonomické studie
- Shrnutí a závěry
- Přílohy

**Realizační resumé** je první částí podnikatelského plánu. Představuje prezentaci základních bodů podnikatelského záměru. Jeho cílem je vzbudit u poskytovatele kapitálu či investora zájem o dané téma. Mělo by obsahovat [3]:

- základní údaje o podniku (název, sídlo, kontakty)
- obor podnikání a poskytované služby
- informace o trhu, na kterém chce firma působit
- konkurenční výhody a užitky pro klienta
- základní cíle podniku, vize a poslání podniku
- kvalifikaci managementu
- výnosnost podniku
- možná rizika

### 2.1.2 PODNIKATELSKÝ PLÁN VE ZDRAVOTNICTVÍ

Před zřízením zdravotnického zařízení je vhodné vypracovat také podnikatelský plán. Jeho cílem je ověřit si, zda má vůbec smysl zřizovat zdravotnické zařízení, zda bude fungovat efektivně a zda má dlouhodobou perspektivu přežití. Zpracování podnikatelského plánu ve zdravotnictví se od ostatních odvětví v zásadě neliší. Jistý rozdíl jde poznat ve výchozí datové základně pro analýzy, dále ve způsobu úhrady výkonu a dalších specifik daných příslušnými předpisy. [21]

## 2.2 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ

Právní úprava podmínek pro podnikání v České republice vychází z Listiny základních práv a svobod, kde je zakotveno právo každého občana podnikat a provozovat jinou hospodářskou činnost a také právo majetek vlastnit. [17]

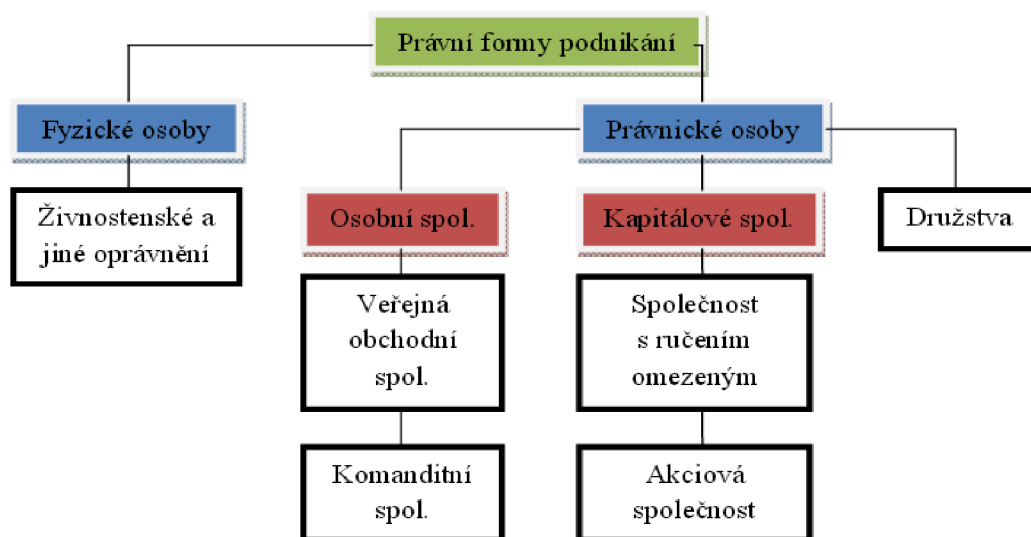
Již v úvodu podnikatelských aktivit je nutné se rozhodnout pro vhodný typ právní formy. Volba samozřejmě není nezvratná. V pozdější době lze zvolený typ transformovat na jiný. Přináší to ale další komplikace a náklady, kterým je možné se vyhnout právě dobrou počáteční rozvahou. Obchodní zákoník připouští následující právní formy:

- podnikání fyzických osob,
- podnikání právnických osob. [14]

Mezi podnikání fyzických osob patří - osoba podnikající na základě živnostenského podnikání, osoba zapsaná v obchodním rejstříku, osoba podnikající na základě jiného oprávnění dle zvláštního předpisu a soukromě hospodařící zemědělec zapsaný v evidenci.

Mezi právnické osoby patří - osobní společnosti, kapitálové společnosti a družstva.

U osobních společnostech řídí společnost sám podnikatel, který také ručí veškerým svým majetkem. Řadíme sem: veřejnou obchodní společnost (v.o.s.) a komanditní společnost (k.s.). V případě kapitálových společností je podnikatel nebo společníci povinni vložit vklad (majetkovou účast) a ručí za závazky společnosti jen omezeně nebo vůbec. Kapitálová společnost je řízena představenstvem nebo statutárním orgánem. Řadíme sem: společnost s ručením omezeným (s.r.o.) a akciovou společnost (a.s.). Zvláštní a méně častou právnickou osobou v podnikatelské praxi, která je upravená v obchodním zákoníku, je družstvo.



Obr. 1: Právní formy podnikání [17]

**Fyzická osoba podnikající samostatně na základě živnostenského nebo jiného oprávnění.**

Dle živnostenského zákona je živnost soustavná činnost provozována samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených živnostenským zákonem. [19]

Jde o formu podnikání vhodnou pro začínající podnikatele. Využívají i ti, kteří v podnikatelské činnosti nespátřují hlavní zdroj svých příjmů. U této formy podnikání je

velmi jednoduché zahájení činnosti. Lze ji vhodně kombinovat s výhodami plynoucími ze sdružení fyzických osob apod. [14]

Výhody:

- Snadné zahájení činnosti.
- Minimum formálně-právních povinností.
- Není nutný počáteční kapitál.

Nevýhody:

- Neomezené ručení majetkem podnikatele.
- Vysoké požadavky na podnikatele (většinou řídí samotné podnikání i administrativu s ní spojenou).
- Omezený přístup k bankovním úvěrům.

### ***Veřejná obchodní společnost***

Veřejná obchodní společnost patří mezi osobní společnosti. Zakládají ji nejméně dvě fyzické nebo právnické osoby jako společnou firmu, ve které ručí společně za závazky společnosti celým svým majetkem. Společnost se zakládá uzavřením společenské smlouvy a zapsáním do obchodního rejstříku. Zisk se dělí rovnoměrně mezi společníky. Každý společník může jednat jménem společnosti a řídit ji. Je to druhá nejčastější právní forma podnikání malých a středních podniků.

Výhody:

- Není nutný počáteční kapitál.
- Jednoduché vystoupení společníka ze společnosti.
- Přístup k cizímu kapitálu.

Nevýhody:

- Neomezené ručení společníků.
- Nutnost minimálně dvou společníků.

### ***Komanditní společnost***

Komanditní společnost je osobní společností smíšeného typu vykazující znaky osobní i kapitálové společnosti. Komanditní společnost zakládají alespoň dvě osoby: komanditista a komplementář. Komanditisté vnášejí do společnosti vklad (min. 5000 Kč) a ručí za závazky společnosti do výše svého nesplaceného vkladu, nezasahují do vedení společnosti, kontrolují pouze její hospodaření. Komplementáři řídí společnost a ručí celým svým majetkem. Práva a rozdělení zisku je stanoveno ve společenské smlouvě. Pokud název společnosti obsahuje jméno komanditisty, ručí za závazky společnosti

celým svým majetkem jako komplementář. Tato právní forma společnosti je vhodná pro kapitálově slabšího podnikatele, který je nositelem podnikatelského nápadu a know-how, a investora, který má zájem investovat do tohoto podnikatele.

Výhody:

- Není nutný velký počáteční kapitál.
- Zisk se rozděluje dle společenské smlouvy.
- Možnost změny na veřejnou obchodní společnost.

Nevýhody:

- Neomezené ručení komplementářů.
- Nutnost minimálně dvou společníků.
- Možnost vzniku rozporu mezi komplementáři a komanditisti (rozdílná míra rizika).

### ***Společnost s ručením omezeným***

Společnost s ručením omezeným patří mezi kapitálové společnosti. Zakládá se minimálně jednou fyzickou nebo právnickou osobou. Jedna fyzická osoba může být společníkem maximálně tří společností. Maximální počet společníků je 50. Společníci tvoří základní kapitál společnosti prostřednictvím svých vkladů a ručí za závazky společnosti do výše souhrnu nesplacených vkladů. Společnost ručí celým svým majetkem. Minimální výše základního kapitálu společnosti je 200 000 Kč, minimální výše vkladu na jednoho společníka je 20 000 Kč. Společnost vytváří rezervní fond, základním dokumentem je společenská smlouva. Obchodním vedením společnosti jsou pověřeni jednatelé jmenovaní valnou hromadou. Společnost s ručením omezeným je nejčastější právní formou podnikání právnických osob.

Výhody:

- Omezené ručení společníků.
- Vklad do společnosti může být i nepeněžitý.
- Možné ustanovení kontrolního orgánu – dozorčí rada.

Nevýhody:

- Nutnost počátečního kapitálu.
- Administrativně náročnější založení a chod společnosti.
- Nutnost vedení účetnictví.

### ***Akciová společnost***

Akciová společnost je zakládána jednou právnickou osobou, nebo dvěma a více fyzickými osobami. U akciových společností je základní kapitál rozdělen na určitý počet akcií o jmenovité hodnotě. U společnosti bez veřejné nabídky akcií je minimální výše základního kapitálu dva miliony Kč, u společností s veřejnou nabídkou akcií pak alespoň 20 mil. Kč. Společnost ručí za své závazky celým svým majetkem. Společník (akcionář) neručí za závazky společnosti. Základním dokumentem jsou stanovy společnosti. Nejvyšším orgánem akciové společnosti je valná hromada, která volí představenstvo společnosti, na které dohlíží dozorčí rada. Pro svou náročnost není akciová společnost častou volbou pro malé a střední podnikání, je vhodná spíše pro velké podniky.

Výhody:

- Společníci neručí za závazky společnosti.
- Snadnější přístup k cizímu kapitálu.
- Solidní a stabilní dojem pro obchodní partnery.

Nevýhody:

- Vysoký počáteční kapitál.
- Složitá právní úprava a administrativa založení a vedení společnosti.
- Nutné ověření účetní uzávěrky auditorem a její zveřejňování.
- Nutné sestavování výroční zprávy společnosti.

### ***Družstvo***

Družstvo je společenství osob založené za účelem podnikání, nebo zajišťování potřeb svých členů. Družstvo je zakládáno nejméně pěti fyzickými osobami, nebo dvěma právnickými osobami. Minimální výše základního kapitálu družstva je 50 tis. Kč. Družstvo ručí za své závazky celým svým majetkem, členové za závazky společnosti neručí. Základním dokumentem jsou stanovy družstva. Jako právní forma podnikání nejsou družstva příliš rozšířena. Jsou vhodná především pro vyvíjení aktivit v zájmu členů družstva.

Výhody:

- Členové neručí za závazky společnosti.
- Otevřenost pro další členy družstva.
- Vhodné i pro nepodnikatelské účely.
- Nízký základní kapitál.

Nevýhody:

- Nutnost minimálně pěti členů FO nebo dvou PO.
- Vytváření nedělitelného fondu. [14] [16] [18]

## 2.3 ZDROJE FINANCOVÁNÍ SPOLEČNOSTI

Nedílnou součástí přípravných prací spojených se založením firmy je zpracování zakladatelského rozpočtu a podnikatelského plánu. Čím větší rozměr podnikatelské činnosti se předpokládá, tím jsou tyto kroky důležitější. Podnikatel či společníci uvažující o založení firmy si musí klást otázku, v čem a jak bude podnikat a následně tyto úvahy promítnout do finanční podoby - do zakladatelského rozpočtu. Nejtěžší je ovšem zajistit prostředky pro vybudování nové či rozšíření stávající společnosti, kdy podnikatel nemá k dispozici vlastní vnitřní zdroje vytvořené například ziskem z minulých let nebo fondy ze zisku. Proto je vhodné použít podnikatelský plán jako přesvědčovací prostředek k zisku investora nebo věřitele. [14]

Finanční zdroje se nejčastěji rozdělují na **vlastní** a **cizí** zdroje.

Mezi vlastní finanční zdroje patří například vklady společníků, zisk společnosti, odpisy hmotného i nehmotného dlouhodobého majetku, prodej aktiv.

K cizím finančním zdrojům patří zejména bankovní úvěry, půjčky od známých a příbuzných, obchodní andělé, leasing, faktoring, forfaiting, rizikový kapitál, dluhopisy a tiché společenství. Nejideálnějším řešením z hlediska nákladů na kapitál je fungování podniku po co nejdelší dobu jen z vlastních zdrojů, což není ve většině případů možné.

Z průzkumu vyplývá, že při zakládání firmy podnikatelé používají především vlastní úspory a půjčky od rodiny a přátel. Dalším zdrojem při zakládání firmy jsou bankovní úvěry a leasing. K rozšiřování firmy používají podnikatelé zejména zisk, úvěry a leasing. Použití ostatních zdrojů financování u malých a středních podniků zatím v našich podmínkách nehraje významnější roli. [14]

Z jiného hlediska lze rozlišovat finanční zdroje **krátkodobé** a **dlouhodobé**. Hranici mezi nimi představuje časové hledisko jednoho roku. Dlouhodobý majetek musí být financován dlouhodobými zdroji, krátkodobý (oběžný) zdroji krátkodobými tak, aby byla sladěna životnost majetku a zdrojů jeho financování. [9] [14]

### 2.3.1 VLASTNÍ ZDROJE FINANCOVÁNÍ

#### **Vklady společníků**

Vklady vlastníků představují vlastní zdroj financování. Prakticky žádné podnikání se neobejde bez počátečního vkladu osob, které se rozhodnou podnikat. Rozdíl je v tom, zda je zákonem stanovena povinnost při zakládání vložit do společnosti základní kapitál a jeho výše nebo ne. Výhodou fyzické osoby podnikající samostatně na základě živnostenského nebo jiného oprávnění při zakládání je, že není stanovena povinnost vložit do společnosti počáteční vklad.

Nejnáročnější je získat počáteční vklad formou akcií. Akcie je cenný papír, s nímž jsou spojena práva akcionáře jako společníka se podílet na řízení společnosti, zisku a likvidačním zůstatku při zániku společnosti. Jmenovitá hodnota akcie se splácí ve formě vkladu držitele akcií (akcionáře). Společnost tedy získává finanční zdroje emisí (upisováním) akcií. Tyto akcie mohou mít různou jmenovitou hodnotu.

#### **Zisk**

Při použití zisku jako zdroje financování hovoříme o samofinancování. Výhodou použití zisku je, že nevznikají náklady na cizí zdroje, nezvyšuje se objem závazků a snižuje se finanční riziko podniku - riziko ze zadlužení). Mezi nevýhody financování ziskem společnosti patří nestálost tohoto zdroje financování. Společnost musí nejprve zisk vytvořit svou činností, proto logicky tento zdroj nelze použít při zakládání nové společnosti.

#### **Odpisy**

Odpisy jsou peněžním vyjádřením postupného opotřebení dlouhodobého majetku za určité období. Jejich hlavní funkcí je zabezpečit proces postupného přenosu ceny tohoto majetku do nákladů, tím postupně snižovat jeho výši a zajistit jeho obnovu. Odpisy patří mezi stabilní vnitřní zdroje financování. Oproti zisku odpisy nepodléhají zdanění. Velikost odpisů závisí především na velikosti a ocenění majetku společnosti, ale také na sazbách a metodě odpisování. [9] [14]



## 2.3.2 CIZÍ ZDROJE FINANCOVÁNÍ

### **Bankovní úvěr**

Cenou za poskytnutí bankovního úvěru je úrok a ostatní výdaje spojené s jeho získáním. Cenu bankovních úvěrů ovlivňuje především bonita klienta a doba splatnosti kapitálu. Krátkodobý kapitál bývá zpravidla levnější než dlouhodobý. Banky většinou požadují realizaci obratu, tím získávají další zdroje příjmů a mají přehled o výkonnosti firmy. Při použití bankovního úvěru vzniká firmě daňový efekt tím, že úroky z úvěrů jsou daňově uznatelným nákladem a snižují daňový základ.

Velmi flexibilní forma financování je kontokorentní úvěr. U něj je stanoven limit, do kterého může společnost čerpat úvěr, splácení úvěru je zajištěno inkasem pohledávek. Výhodou je nižší úroková sazba.

Bankovní úvěr je poskytován na základě žádosti, ke které je nutné doložit účetní výkazy a podnikatelský plán. Poskytovatele úvěru zajímá především plán peněžních toků, pohledávky a závazky společnosti. Důležitý je také dostatečný podíl vlastního kapitálu na celkovém kapitálu. Z těchto údajů banky zjišťují finanční zdraví podniku, jestli je společnost schopna generovat zisk z provozní činnosti tak, aby byl podnik schopen zaplatit úroky a splácet úvěr.

Zvláštním druhem úvěrů jsou obchodní úvěry poskytované dodavateli nebo odběrateli společnosti. V případě dodavatelského úvěru se konkrétně jedná o odklad platby za dodané zboží nebo služby. Méně častým případem, vyskytujícím se jen v některých odvětvích podnikání, je úvěr odběratelský, tzn. zálohy od odběratelů.

### **Leasing**

Leasing je alternativní forma, jak nakoupit dlouhodobý majetek bez výrazného dlouhodobého zadlužení. Na leasing získávají firmy stále více movitého i nemovitého majetku. Firma sice nezíská bezprostředně peníze, ale obdrží zařízení, aniž by musela za něj ihned zaplatit plnou cenu. Mezi dodavatelem a leasingovou firmou se uzavírá kupní smlouva, která upravuje vztahy po dobu nájmu a zpravidla řeší budoucnost pronajímaného předmětu po skončení nájemní smlouvy.

#### *Operativní leasing*

- uzavírá se na kratší dobu, než je životnost majetku. Po skončení leasingové smlouvy zůstává majetek ve vlastnictví leasingové společnosti. Tento druh leasingu se volí při

pořizování majetku, který podnik používá dočasně, nebo který by nebyl schopen plně využít po celou dobu, a je tak pro něj nevýhodné majetek odkoupit. Tato forma leasingu se používá například pro IT vybavení nebo osobní automobily, její součástí je i servis pronajatého majetku.

#### *Finanční leasing*

- je alternativou bankovního úvěru, kdy si podnik pořizuje dlouhodobý majetek formou leasingu s cílem odkoupit jej. Splátky tedy musí uhradit cenu majetku, který poté přechází z vlastnictví leasingové společnosti do vlastnictví daného podniku. Finanční leasing není vypověditelný a na majetek není většinou poskytován servis leasingovou společností, ale majetek udržuje sám daný podnik (nájemce). Výhodou oproti bankovnímu úvěru představuje nevykazování pronajímaného majetku v rozvaze, tzn. nevykazování závazků vůči leasingové společnosti. U podniku se tak formálně nezvyšuje míra zadlužení a opticky se zlepšuje jeho rentabilita a likvidita. Nevýhodou pak je, že podniku přechází do vlastnictví již prakticky odepsaný majetek.

#### *Zpětný leasing*

– je zvláštní formou leasingu, kdy podnik prodává svůj majetek leasingové společnosti a zpětně si jej od ní pronajímá. Toto řešení se používá převážně v případě rychlého zvýšení likvidity podniku.

### **Factoring a forfaiting**

Podstata factoringu i forfaitingu je odkup pohledávek. Potřebuje-li podnik okamžitě finanční prostředky, může odprodat své pohledávky. Faktoringová společnost odkupuje pohledávky, které vznikají z dodávek na otevřený účet. Jde o především o odkup krátkodobých pohledávek zpravidla s dobou splatnosti 90-120 dní. Faktoringová společnost zaplatí za pohledávku v závislosti na dohodě zálohu 60-90%. Po inkasu pohledávky si strhne náklady na úvěrové krytí pohledávky a poplatek za své služby a proplatí doplatek.

Forfaiting se od factoringu liší tím, že forfaitingové firmy odkupují od svých klientů pohledávky, které jsou zajištěny např. bankovní zárukou, směnkou s bankovním ručením. Forfaitéři odkupují obvykle pohledávky se splatností minimálně 90 dní, provádějí však i odkupy s několikaletou splatností (5-7 let). Forfaiting se nejčastěji vyskytuje při

dodávkách strojů, zařízení a investičních celků. Výhodou je okamžitá úhrada pohledávky.

### **Dluhopisy**

Rozšíření dluhopisů není v našich podmínkách nikterak výrazné. Dluhopis je cenný papír, který vyjadřuje závazek dlužníka (emitenta) vůči majiteli (věřiteli). V dluhopise se dlužník zavazuje, že ve stanovené době splatí nominální hodnotu svým věřitelům. Dluhopisy jako zdroj financování jsou výhodné zejména v tom, že úrok z nich je položkou snižující zisk pro účely zdanění.

### **Rizikový kapitál**

Rizikový kapitál (venture capital) představuje v řadě zemí zajímavý zdroj financování pro projekty, které sice v sobě skrývají vyšší riziko pro realizaci, ale zároveň předpokládají vysoký výnos, kolem 25%. S ohledem na náročné transakční náklady, přichází méně v úvahu financovat malé a střední podniky.

### **Obchodní andělé**

Obchodní andělé neboli Business Angels jsou obdobou fondů rizikového kapitálu. Zaměřují se však spíše na menší a střední společnosti v počáteční, případně expanzivní fázi. Objem investic bývá v porovnání s financováním rizikovým kapitálem menší a prostřednictvím pouze jednoho investora. Stejně jako u rizikového kapitálu přinášejí obchodní andělé do podniku kromě kapitálu určité know-how, rady a odborné znalosti. Doba investice je také časově omezena na předem stanovené období, na jehož konci investor svůj podíl prodává. Obchodní andělé se zaměřují na společnosti v oblasti, ve které se sami různým způsobem pohybují (pohybovali) a ve které se mohou angažovat a přivést tak do společnosti své zkušenosti. Obchodní andělé jsou především individuální investoři – fyzické osoby, často bývalí úspěšní podnikatelé nebo manažeři, kteří se v České republice sdružují do několika sítí a asociací, které pomáhají společně zprostředkovat kontakt se svými členy. [9] [14]

## **2.4 ZALOŽENÍ A ŘÍZENÍ FIRMY**

Při založení nového podniku je nezbytné formulovat prvně cíle podniku a zvolit vhodnou strategii a cesty k jejich dosažení. Musí se rozhodnout, kdo bude podnik řídit, co je potřeba k podnikání na prvopočátku - nemovitosti, otázky financování, atd. Veškerá

rozhodnutí by měla být provedena na základě důkladných analýz vnitřního a vnějšího prostředí podniku.

#### **2.4.1 CÍLE PODNIKATELSKÉHO PLÁNU**

Pro definování úspěšné podnikatelské strategie v podnikatelském plánu je nutné nejprve formulovat cíle, kterých má být dosaženo. Všechny tyto cíle by měly vést k maximalizaci bohatství vlastníků podniku. [3]

#### **2.4.2 POSLÁNÍ**

Poslání podniku by mělo vystihovat náplň podnikatelské činnosti, stanovené cíle podniku a podnikové kultury. [3]

#### **2.4.3 VIZE**

Vize představuje pohled managementu do budoucna, co podnik plánuje v horizontu několika měsíců či let. [3]

### **2.5 STRATEGICKÁ ANALÝZA**

Podnikatelský plán vychází ze strategie podniku, jejímž základem je strategická analýza. V rámci strategické analýzy se provádí analýza okolí. Analýzu prostředí lze rozdělit na vnější a vnitřní analýzu prostředí společnosti, která pomáhá snižovat rizika, zachycuje myšlenky podnikatele do strukturální podoby a napomáhá k odhalení rizik. [3]

#### **2.5.1 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI**

Analýza vnějšího prostředí společnosti se provádí jako první v pořadí, vnější faktory určují nejen různé příležitosti, ale naopak i omezení, které musí společnost respektovat. Analýza vnějšího prostředí by měla být zaměřena na odhalení současného stavu prostředí ve společnosti a ekonomice a identifikovat příležitosti a hrozby společnosti.

Strategii zdravotnického zařízení lze proto zpracovat pouze po zvážení změn a očekávaného vývoje tohoto oboru - lékařské vědy, demografické struktury, vliv životního prostředí, globální problémy a jiné faktory, které působí na přístup lidí ke zdraví. [3]

K analýze vnějšího prostředí nejčastěji slouží SLEPT analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil.

### **2.5.1.1 SLEPT ANALÝZA**

SLEPT analýza bývá označována jako prostředek pro analýzu změn okolí. Umožňuje vyhodnotit případné dopady změn na projekt, které pocházejí z určitých oblastí podle těchto faktorů: sociální hledisko, právní a legislativní hledisko, ekonomické hledisko, politické hledisko a technické hledisko.

(LACKO, B. Metody a techniky projektového řízení)

SLEPT, někdy též označována jako PEST analýza je nástrojem charakteru postupu či rámce sloužícího k identifikaci a zkoumání externích faktorů. Zkratka má sice svůj původ v anglických termínech vymezujících oblasti zájmu externí analýzy, avšak v tomto případě "sedí" na zkratku i české termíny.

- **Sociální oblast** (trh práce, demografické ukazatele, vliv odborů, ale také míra a vnímání korupce)
- **Legislativní oblast** (zákony, jejich použitelnost a interpretovatelnost i "neprávníky", práce soudů včetně rejstříkových soudů)
- **Ekonomická oblast** (makroekonomické hospodářské ukazatele a předpoklady, přímé a nepřímé daně, tržní trendy typu rozvoje automobilového průmyslu, restrikce vývozu a dovozu, státní podpora)
- **Politická oblast** (stabilita poměrů resp. státních a municipálních institucí, politické trendy a postoje k podnikání).
- **Technologická oblast** (technologické trendy a vývoj) [11]

Cílem analýzy SLEPT není vypracovat vyčerpávající seznam faktorů z vnějšího prostředí společnosti (jelikož vlivy, které jsou důležité pro jednu společnost, jsou zcela zanedbatelné pro druhou). Důležité je rozpoznat a odlišit faktory významné právě prodanou analyzovanou společností. Význam analýzy vnějšího prostředí stoupá v souvislosti s velikostí podniku a jeho rozvojovými ambicemi.

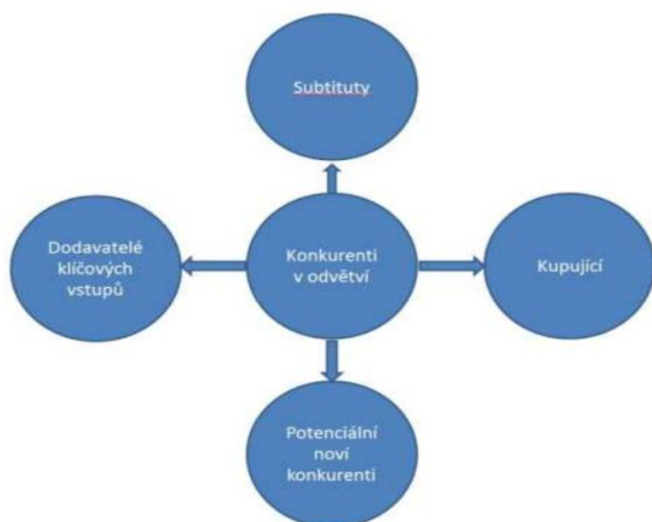
### **2.5.1.2 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL**

Porterova analýza slouží k nejlepšímu posouzení - ohodnocení podnikatelského prostředí včetně konkurenčního. Jasná představa o konkurenčním prostředí na trhu je nezbytnou součástí pro vytvoření efektivní strategie podniku.

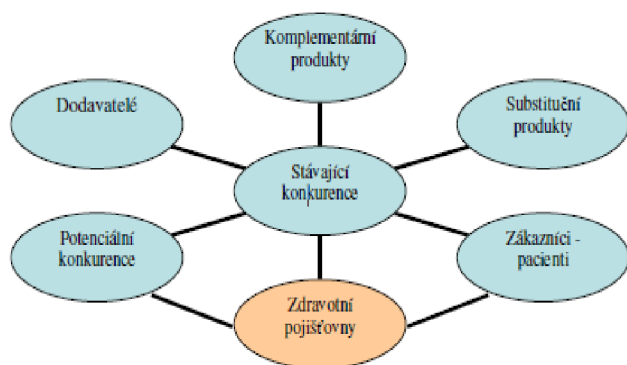
Jde o model, resp. rámeček pro zkoumání a analýzu potenciální nebo reálně existující konkurence společnosti a rivalitu trhu. Jakkoliv lze s tímto modelem pracovat v sofistikovanější podobě a zkoumat možné chování a síly konkurenčních subjektů, bariér vstupů konkurenčního prostředí apod., pro účely tvorby podnikatelského plánu postačí vymezení pěti zobecněných oblastí, v nichž je třeba posuzovat hrozby ze strany existující a možný vznik budoucí konkurence našeho podniku. [9]

V zásadě jde o:

- **Konkurenci vnitřního odvětví**, tedy o konkurenci v tomtéž typu či oblasti podnikání, v níž naše firma podniká nebo hodlá podnikat.
- **Riziko vstupu nové konkurence**, tedy o subjekty, které na náš trh vstupují nebo potenciálně hodlají vstoupit a konkurovat nám. Zjišťovat riziko tohoto druhu konkurence samozřejmě není jednoduché, lze většinou pouze odhadovat na základě vyhodnocení - tedy pouze odhadu - charakteru trhu. V případě zakládání podniku to bude totiž právě náš podnik, který bude mít charakter nové konkurence na daném trhu.
- **Vyjednávací sílu dodavatelů**, která plyne z rizika zvýšení konkurence kvůli tomu, že náš existující či potenciální odběratel se rozhodne zajišťovat si do budoucna námi doposud dodávané produkty či služby vlastními silami.
- **Vyjednávací sílu odběratelů**, jde o obrácený případ předešle uvedeného rizika zpětné integrace. Tedy dodavatel se rozšířením svého podnikání posune do sféry podnikání svého původního odběratele a stává se jeho konkurencí.
- **Substituty** plynoucí z ohrožení našich produktů na trhu jinými, více či méně příbuznými produkty, které námi dosud nabízené produkty určitým způsobem nahrazují. [9]



Obr. 3: Porterův model pěti konkurenčních sil [11]



Obr. 4: Groveův model šesti sil doplněný o zdravotní pojišťovny

Zdravotní pojišťovny zásadním způsobem ovlivňují počet smluvních zdravotnických zařízení v jednotlivých oborech a regionech, jelikož pouze ony rozhodují o tom, zda uzavřou smlouvu se zdravotnickým zařízením či nikoliv. V plném rozsahu ovlivňují objem poskytované péče a částečně i její cenu. [11]

### 2.5.2 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI

V rámci analýzy vnitřního prostředí společnosti se vychází především z vlastního produktu. [2]

Vnitřní analýza prostředí se zabývá zkoumáním strategických možností samotného podniku. Strategické možnosti podniku vycházejí ze vztahu mezi vnitřními a vnějšími zdroji, ze schopnosti organizace a jak jsou strategické záměry realizovány.

Existuje několik možností, jak vnitřní analýzu prostředí společnosti provést. Např. analýzou kompetencí podniku, finančních ukazatelů, kritických faktorů úspěchu, analýzou silných a slabých stránek podniku, nápomocný může být i marketingový mix.

Při finanční analýze dochází k porovnání finančních ukazatelů, například ukazatelů likvidity, výnosnosti, zadluženosti. Kritické faktory úspěchu lze označit konkurenceschopné zdroje - např. produkty, které jsou zákazníky pozitivně hodnoceny.

Jednou z metod analýzy silných a slabých stránek je SWOT analýza. Ta také slouží k určení příležitostí a hrozeb společnosti.

#### **2.5.2.1 MARKETINGOVÝ MIX**

Důležitost marketingu pro různé společnosti může být rozdílná. Záleží na produktu nebo službě, kterou daná společnost nabízí. Čím méně je produkt specifický, tím zásadnější roli má marketing při utváření zisku společnosti. Nejpoužívanější marketingovou aplikací je marketingový mix. Nejedná se přímo o nástroj čistě pro vnitřní analýzu podniku, ale je vhodný při analyzování produktů nebo služeb, které daná společnost nabízí nebo bude nabízet.

Marketingový mix se rozděluje do několika složek, které jsou vzájemně provázány a na sobě závislé. Mezi základní prvky marketingového mixu 4P patří:

**Produkt:** Společnost bude úspěšná pouze tehdy, jestliže její produkt nalezne uplatnění na trhu. Proto je třeba klást zvláštní důraz na výběr správného produktu nebo produktů, které budou uspokojovat potřeby zákazníků. Je třeba zvažovat šíři a hloubku sortimentu společnosti, vlastní návrh produktu a jeho vlastnosti a případné poprodejní služby

**Cena:** Výslednou cenu lze odvodit několika způsoby, především prodejní cena musí překročit výši celkových nákladů o požadované procento zisku. Dále se cena může určovat podle cenové politiky konkurentů, nebo podle cenové elasticity daného trhu – stanoví se cena, kterou zákazník akceptuje. V praxi se cena určuje kombinací všech tří způsobů. Cenovou hladinu společnosti je třeba neustále analyzovat vzhledem



k postavení na trhu, zákazníkům i konkurentům.

**Propagace:** Podpora prodeje je nutná nejen při vstupu nového produktu na trh, ale i po dobu jeho prodeje pro udržení tržní pozice. Tato část marketingového mixu tedy vyjasňuje podobu a způsoby propagace produktu a náklady s ní spojené. Mezi základní formy podpory prodeje patří reklama, public relations, osobní prodej, apod. Analyzují se možnosti efektivní informovanosti o produktu tak, aby po něm byla vyvolána poptávka.

**Distribuce:** Volba distribučních kanálů je neméně důležitou částí marketingového mixu. Určují, jak bude produkt dodán k zákazníkům, kde se bude prodávat. Hlavní distribuční kanály tvoří velkoobchod, maloobchod a přímý prodej zákazníkům. S volbou distribučních kanálů souvisí i logistické problémy – způsob dopravy, dopravní cesty, řízení zásob, dodací podmínky a ochrana produktu během přepravy.

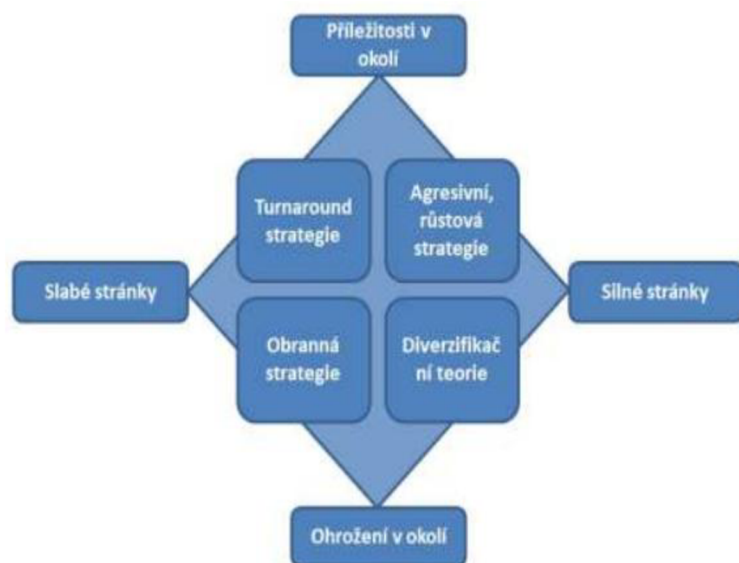
#### **2.5.2.2 SWOT ANALÝZA**

SWOT analýza je jednoduchým nástrojem, koncepčním rámcem pro systematickou analýzu, zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. SWOT analýza je přístupem nepřetržité konfrontace vnitřních zdrojů a schopností podniku se změnami v jeho okolí. SWOT analýza využívá závěrů předchozích analýz a směřuje k syntéze jako východisku pro formulaci strategie.

Cílem SWOT analýzy je pomocí analýzy vnějších a vnitřních činitelů navrhnout strategii pro další činnost hodnocené společnosti. V rámci analýzy vnějších činitelů jsou pojmenovány příležitosti, které se firmě z vnějšího prostředí nabízejí pro další činnost, a na druhé straně jsou nalezeny hrozby, které další činnost mohou zpomalit či zcela zastavit. Analýza činitelů vnitřních je prováděna uvnitř hodnocené společnosti a výsledkem je pojmenování silných a slabých stránek. [11]

SWOT analýza představuje jednoduchý nástroj pro stanovení firemní strategické situace vzhledem k vnitřním i vnějším firemním podmínkám. Podává informace o silných (Strength) a slabých (Weakness) stránkách firmy, stejně jako o možných příležitostech (Opportunities) a hrozbách (Threats). Cílem každé firmy by mělo být omezit své slabé stránky, podporovat své silné stránky, využívat příležitostí okolí a snažit se předvídat a

jistit proti případným hrozbám. Jedině tak dosáhne konkurenční výhody nad ostatními. Potřebuje k tomu však dostatek kvalitních informací z firmy i jejího okolí. [7]



Obr. 2: Diagram SWOT analýzy [11]

### 2.5.2.3 REHABILITAČNÍ ODVĚTVÍ

Dle definice, kterou roku 1969 formulovala Světová zdravotnické organizace, je rehabilitace definována jako „kombinované a koordinované využití lékařských, sociálních, výchovných a pracovních prostředků pro výcvik nebo znovuzískání co možná nejvyššího stupně funkční schopnosti. [4]

Podle rozšířeného znění této definice z roku 1981 „rehabilitace obsahuje všechny prostředky směřující ke zmenšení tlaku, který působí disabilita, následný handicap, a usiluje o společenské začlenění postiženého. [4].

Obor Rehabilitační a fyzikální medicína je jedním ze základních samostatných vědních lékařských oborů. Jedná se o „obor, který se zabývá léčebnou rehabilitací postižených na zdraví v plném rozsahu se zvláštním zřetelem k návaznosti na pracovní (pedagogickou) a sociální rehabilitaci s cílem takového zlepšení zdravotního stavu, který by umožnil rehabilitovanému zařazení zpět do aktivního společenského života. [4]

Z hlediska využívaných nástrojů a opatření lze rehabilitaci dělit do následujících skupin: léčebná (medicínská) rehabilitace, sociální rehabilitace, pedagogická rehabilitace, pracovní rehabilitace. Jak je patrné i z definic Světové zdravotnické organizace, v praxi

nelze striktně rozlišovat jednotlivé skupiny, protože dostupné nástroje a prostředky jsou využívány kombinovaně podle potřeby. [4]

## **2.6 FINANČNÍ PLÁN**

Finanční plán je jednou z nejdůležitějších částí podnikatelského plánu. Spojuje představy podnikatele s realitou a ověřuje reálnost podnikatelského plánu. Vychází ze strategie společnosti a spojuje všechny dílčí plány podniku. [14]

Sestavení finančního plánu, který promítá podnikatelský záměr do peněžních toků, je završením tvorby podnikatelského plánu. Ověřuje reálnost podnikatelského záměru, případně přesvědčuje investora o jeho výnosnosti.

Vypracování finančního plánu vyžaduje schopnost modelovat možné varianty budoucího vývoje. K tomu jsou nutné určité znalosti z oblasti podnikových financí, které umožní model finančního plánu sestavit. Jinou variantou při tvorbě plánu je využít znalostí externího poradce nebo použít speciální software. [9]

Nevýhodou při zakládání nového podniku je nemožnost při finančním plánování vycházet z historických dat (účetní data z minulých období). Vychází se tedy ze současných dat, která jsou jakýmsi odhadem vycházejícím z analýzy současné situace a odhadu budoucího vývoje. Finanční plán se rozděluje na dlouhodobý finanční plán a krátkodobý finanční plán. Dlouhodobý plán se sestavuje zpravidla na tři až pět let a měl by mimo jiné obsahovat: finanční cíle pro zvolený časový horizont, stanovení základních finančních principů (cenová politika, dluhová politika, zásobovací politika), prognózu vývoje prodeje, plán investiční činnosti a plán dlouhodobého financování. Součástí krátkodobého finančního plánu by měl být: výkaz cash flow – plán peněžních toků, plán průměrných měsíčních výdajů, nákladů a výnosů, soupis finančních potřeb podniku a jejich financování, případně analýza bodu zvratu. [9] [14]

### **Přehled účetních výkazů**

Pro schopnost vytvoření přehledu o stavu podniku z pohledu finančního, budeme potřebovat 3 základní výkazy z účetnictví:

- rozvaha
- výkaz zisku a ztrát
- přehled peněžních toků

## 2.6.1 ROZVAHA PODNIKU

Rozvaha poskytuje statický pohled na majetek podniku - aktiva a jeho financování - pasiva, tj. k určitému dni, ke kterému se rozvaha sestavuje. Vzhledem k tomu, že žádná firma nemůže vlastnit víc majetku, než má zdrojů, musí platit bilanční rovnost mezi aktivy a pasivy firmy.

Aktiva podniku představují jeho majetek a jsou důsledkem minulých investičních rozhodnutí. V rozvaze jsou uspořádány podle funkce, kterou podnik plní, a podle likvidnosti, tj. času, po který jsou v podniku vázány. Majetek je tvořen dvěma základními složkami, a to dlouhodobým majetkem a oběžným majetkem. [9]

AKTIVA CELKEM (A + B + C + D)		PASIVA CELKEM (A + B + C)	
<b>A</b>	<b>Pohledavky za upsaný vlastní kapitál</b>	<b>A</b>	<b>Vlastní kapitál</b>
<b>B</b>	<b>Stálá aktiva</b>	A.I.	Základní kapitál
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	A.II.	Kapitálové fondy
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	A.III.	Fondy tvořené ze zisku
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let
		A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období
<b>C</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>B</b>	<b>Cizí zdroje</b>
C.I.	Zásoby	B.I.	Rezervy
C.II.	Dlouhodobé pohledavky	B.II.	Dlouhodobé závazky
C.III.	Krátkodobé pohledavky	B.III.	Krátkodobé závazky
C.IV.	Finanční majetek	B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci
<b>D</b>	<b>Ostatní aktiva</b>	<b>C</b>	<b>Ostatní pasiva</b>

Obr. 4: Rozvaha [9]

## 2.6.2 Výkaz zisků a ztrát

Výkaz zisku a ztrát, tzv. „výsledovka“ má poskytovat v nezbytné míře podrobnosti a tyto základní informace za vykazované období:

- náklady, výnosy a zisk vztahující se k běžné, provozní činnosti,
- daň ze zisku z běžné činnosti,
- mimořádné náklady, výnosy a zisky,
- daň z mimořádného výsledku
- výsledek za běžné období po zdanění.

Výsledek hospodaření je v několika stupních:

- provozní výsledek hospodaření,
- výsledek hospodaření z finančních operací,

- výsledek hospodaření za běžnou činnost,
- mimořádný výsledek hospodaření,
- výsledek hospodaření za účetní období,
- výsledek hospodaření před zdaněním.

Protože se jedná o plán, doporučuje se vypracovat plán zisků a ztrát pro několik variant - **optimistickou variantu** pro případ, že vše půjde podle našich představ a lépe, **pesimistickou variantu** pro případ možných komplikací. [12]

### 2.6.3 Plán peněžních toků - Cash Flow

Investoři a bankéři očekávají, že v rámci finančního plánu budou sestaveny finanční výkazy. Jedná se též o plán peněžních toků.

Plán peněžních toků specifikuje předpokládané příjmy a výdaje související s naší činností, přičemž počáteční fáze podnikání by měla být v závislosti na kapitálové náročnosti podnikání zpracována podrobněji. [13]

Cash flow zjišťujeme dvěma metodami:

- 1) **přímou metodou** - částky cash flow zjišťujeme jako celkové sumy všech příjmů produkujících fondy a celkové sumy všech výdajů, spotřebovávajících fondy
- 2) **nepřímou metodou** - vycházíme z provozního zisku, který upravíme o ty výnosy a náklady, které se netýkají pohybu prostředků v průběhu období (např. odpisy).

Obě metody rozlišují tři oblasti činnosti podniku:

- a) **provoz** (výroba, prodej výrobku a služeb) – v této oblasti se soustřeďují výsledky provozní činnosti (čistý provozní zisk), změny pohledávek u odběratelů, změny dluhů u dodavatelů, změny zásob aj.
- b) **investice** – v této oblasti se soustřeďují změny investičního majetku a jeho zdrojů
- c) **finance** – v této oblasti se soustřeďují fondy plynoucí z použití úvěru aj. dluhu, společných akcií, splátek dluhu, placení dividend. [12]

### 2.6.4 Analýza poměrovými ukazateli

Základem finanční analýzy jsou finanční poměrové ukazatele. Tuto analýzu můžeme zařadit mezi nejvíce a nejčastěji používané metody finanční analýzy. Na základě

výsledků jednotlivých poměrových ukazatelů se rozhodujeme, zda projekt realizovat či nikoliv.

Patří sem ukazatele:

- **ukazatele likvidity** měřící schopnost podniku uspokojit své běžné závazky
- **ukazatele zadluženosti** měřící rozsah, v jakém je podnik financován cizím kapitálem
- **ukazatele výnosnosti** – rentability, ziskovosti měřící celkovou účinnost řízení (managementu) podniku [12]

#### 2.6.4.1 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity měří schopnost podniku hradit *splatné, tj. krátkodobé závazky*. K úhradě závazků může podnik použít současné peníze (krátkodobý finanční majetek) a peníze, které získá v blízké budoucnosti (pohledávky z obchodního styku), případně i peníze, které získá zpracováním zásob a následným prodejem výrobků.

V závislosti na likvidnosti oběžného majetku (rychlosti proměny v peníze) se používají tři varianty ukazatelů likvidity:

- **Okamžitá likvidita**, označovaná jako likvidita prvního stupně. Počítá se jako podíl krátkodobého finančního majetku a krátkodobých závazků.

$$\text{Cash likvidita} = \frac{\text{Hotovosti} + \text{obchodované cenné papíry}}{\text{Krátkodobé závazky (splatné)}}$$

- **Pohotová likvidita (rychlá)**, označovaná jako likvidita druhého stupně. V tomto případě se číselník zvyšuje o pohledávky z obchodního styku, ve jmenovateli je hodnota krátkodobých závazků.

$$\text{Rychlá likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

**Běžná likvidita (celková)**, tj. likvidita třetího stupně. Vypočítává se jako podíl oběžného majetku a krátkodobých závazků. Ukazatele likvidity se vypočítávají jako poměr položky oběžných aktiv ke krátkodobým závazkům. Vyjadřují jaký podíl závazků je podnik schopný z dané složky majetku uhradit. [9]

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

#### 2.6.4.2 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti měří rozsah, v jakém podnik využívá k financování své činnosti dluh. Důsledkem využívání dluhového financování klesá podíl vlastního kapitálu na financování aktiv a roste výnosnost vlastníků. Tento efekt je označován jako **finanční páka**. Vypočítává se jako podíl hodnoty aktiv a vlastního kapitálu.

Musí tedy platit:  $ROE > ROA > \text{úroková sazba}$

**Zadluženost podniku**, která v procentech měří celkovou, dlouhodobou nebo krátkodobou zadluženost. Vypočítává se jako podíl příslušné výše dluhu k celkovým zdrojům, tj. celkovým pasivům.

Doplňkovým ukazatelem k celkové zadluženosti je procento **samofinancování**. Ukazuje, jaký je podíl vlastního kapitálu na financování majetku. [9]

$$\text{Koficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} * 100$$

#### 2.6.4.3 Ukazatele výnosnosti - rentability

Ukazatele rentability, nazývané také ukazatele výnosnosti nebo ziskovosti, poměří vyvořený zisk (kladný výsledek hospodaření) s výší zdrojů podniku, jichž bylo užito k dosažení zisku. Informují, jak bude investovaný kapitál zhodnocen. V případě ztráty ukazatele rentability ztrácejí význam.

Do čitatele se nejčastěji dosazuje zisk po zdanění, před zdaněním, provozní zisk. Ve jmenovateli se vyskytuje vlastní kapitál, celkový kapitál, dlouhodobý kapitál, případně tržby.

Nejčastěji používanými ukazateli rentability jsou:

- **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)**, který se počítá jako podíl zisku po zdanění a vlastního kapitálu. V ukazateli rentabilita vlastního kapitálu se kromě efektivity činnosti podniku projevuje i efekt zadlužení a výše zdanění.

$$ROE = \frac{EAT \text{ (čistý zisk po zdanění)}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

- **Rentabilita celkového kapitálu (ROA)**, označovaný též jako rentabilita aktiv. Jak již bylo uvedeno, v tomto případě je v čitateli provozní zisk. Vzhledem k tomu, že tento ukazatel nebere v úvahu zdanění ani úroky, je vhodný zejména pro mezipodnikové srovnávání výkonnosti podniku.

$$ROA = \frac{EBIT \text{ (zisk před zdaněním a úroky)}}{\text{celkový vložený kapitál}}$$

- **Rentabilita tržeb (ROS)**, k jeho výpočtu se používá zisk po zdanění i provozní zisk a poměřuje se k čistým tržbám (po odečtu slev).

$$\text{Provozní ziskové rozpětí} = \frac{EBIT \text{ (zisk před zdaněním a úroky)}}{\text{tržby}} * 100$$

$$\text{Čisté ziskové rozpětí} = \frac{EAT \text{ (čistý zisk po zdanění)}}{\text{tržby}} * 100$$

#### 2.6.4.4 Bod zvratu

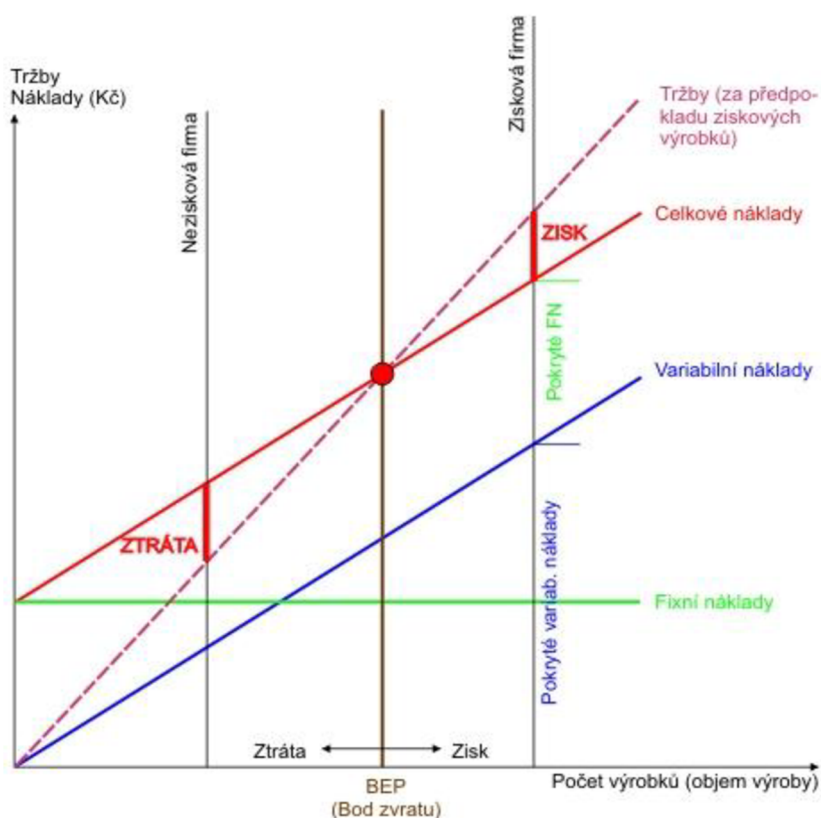
Bodem zvratu (kritickým bodem) projektu rozumíme takovou hodnotu určitého rizikového faktoru ovlivňujícího hospodářské výsledky projektu, při které tento projekt dosahuje určité hraniční hodnoty zvoleného ekonomického kritéria. Pokud je tímto kritériem zisk, pak bod zvratu představuje takovou hodnotu rizikového faktoru, při které projekt dosahuje nulového zisku (tj. výnosy projektu pokrývají právě jeho náklady).



Čím je tento bod zvratu vyšší, tím je projekt méně odolný vzhledem k poklesu poptávky a tím i následnému poklesu produkce, neboť se rychleji dostává do ztráty. [3]

**Výpočet bodu zvratu** znamená množství produkce, které nám zajistí, že nebudeme ve ztrátě. Je to takové množství produkce, při kterém se budou náklady a tržby rovnat.

V analýze bodu zvratu jde o rovnováhu mezi náklady a výnosy a předpokládá oddělené sledování variabilních a fixních nákladů v podniku. Vztahy mezi náklady, ziskem a tržbami jsou uspořádány přehledně a výsledky zjišťujeme graficky anebo matematicky. [11]



Obr. 5: Bod zvratu [43]

## **3 ANALÝZA PROBLÉMU**

### **3.1 ANALÝZA OBORU ZDRAVOTNICTVÍ**

V této části kapitoly je analyzována hlavní činnost podnikatelského záměru - rehabilitační a fyzikální medicína. Cílem bylo zjistit současný stav rehabilitační péče nejen v ČR, ale i ve městě Znojmě, kde má rehabilitační centrum působit. Pro průzkum byly použity zdroje ÚZIS, internetové zdroje, informace z ČSÚ.

Podnikání ve zdravotnictví má stejná pravidla jako i odlišná odvětví. Má však určité výjimky, které vyplývají ze skutečnosti, že poskytované služby se týkají zdraví člověka, v tomto případě zdraví dítěte. Převážná většina zdravotních výkonů a služeb je hrazena ze zdravotního pojištění. [2]

#### **3.1.1 REHABILITAČNÍ A FYZIKÁLNÍ MEDICÍNA**

V souvislosti s podnikatelským záměrem v oblasti rehabilitační a fyzikální medicíny, kam řadíme i rehabilitaci dětí, je třeba věnovat pozornost aktuální situaci a vývoji v daném oboru.

Dle Světové zdravotnické organizace (WHO) má rehabilitační a fyzikální medicína za cíl obnovu optimálního nezávislého a plnohodnotného tělesného a duševního života osob po úrazu, nemoci nebo zmírnění trvalých následků nemoci nebo úrazu pro život a práci člověka. [54]

#### **3.1.2 STÁT**

Úkolem státu je zaručit kompletní léčebnou a preventivní péči, její dostupnost a hospodárné využití všech prostředků. Stát také platí zdravotní pojištění za děti a důchodce. [2]

#### **3.1.3 ZAMĚSTNAVATELÉ**

Jsou ze zákona plátcí podstatné části zdravotního pojištění za své zaměstnance. Mají vliv na pracovní podmínky a životní prostředí a tím i na zdravotní stav obyvatelstva. [3]

### 3.1.5 ZDRAVOTNÍ POJIŠŤOVNY

Svojí činností zajišťují ekonomické podmínky pro poskytování léčebné i preventivní péče. Množství zdravotních výkonů musí odpovídat reálným možnostem pracoviště, proto je jejich objem regulován . [493/2005 Sb.]. Výkony proplácí dle zákona o Veřejném zdravotním pojištění pouze ve smluvních zařízeních [48/1997 Sb.]. Činnost zdravotních pojišťoven je upravena zákonem o Všeobecné zdravotní pojišťovně [551/1992 Sb.] a zákonem o Resortních, oborových, podnikových a dalších zdravotních pojišťovnách [280/1992 Sb.]. Zdravotní pojišťovny fungují jako neziskové organizace. [2]

### 3.1.6 PACIENT / ZÁKAZNÍK

Pacient je spotřebitelem zdravotní péče a má-li v ČR trvalé bydliště, je ze zákona zdravotně pojištěný u Všeobecné zdravotní pojišťovny. Každý občan má právo změnit zdravotní pojišťovnu a může být tedy pojištěný i u jiných zdravotních pojišťoven. Každý z pojištěnců přispívá na zdravotní péči jiných pojištěnců. V rámci potřebné zdravotní péče dochází k přerozdělení vybraných prostředků těm, kteří ji v dané chvíli potřebují. [2]

Kromě osob pojištěných existují i samoplátci, osoby nepojištěné či neschopné za poskytnutou péči platit. Tato skutečnost může ovlivnit ekonomiku zdravotnického zařízení, jelikož převážná zdravotní péče je poskytována lékaři a odbornými pracovníky ze zdravotního pojištění.

### 3.1.7 SROVNÁNÍ SE ZAHRANIČÍM

Oblast rehabilitační a fyzikální medicíny v České republice je na srovnatelné úrovni se zahraničím - s vyspělými státy světa a čeští pracovníci jsou světově uznáváni. Za negativní stránku tohoto oboru se považuje technické vybavení pracovišť a nedostatek specializovaných pracovišť. Z celospolečenského pohledu ve světě je ČR vytýkán nedostatečný systém sociální péče v oboru rehabilitace, nefunkční rehabilitace a nedostatečné umístění osob se zdravotním postižením v zaměstnání. [55]

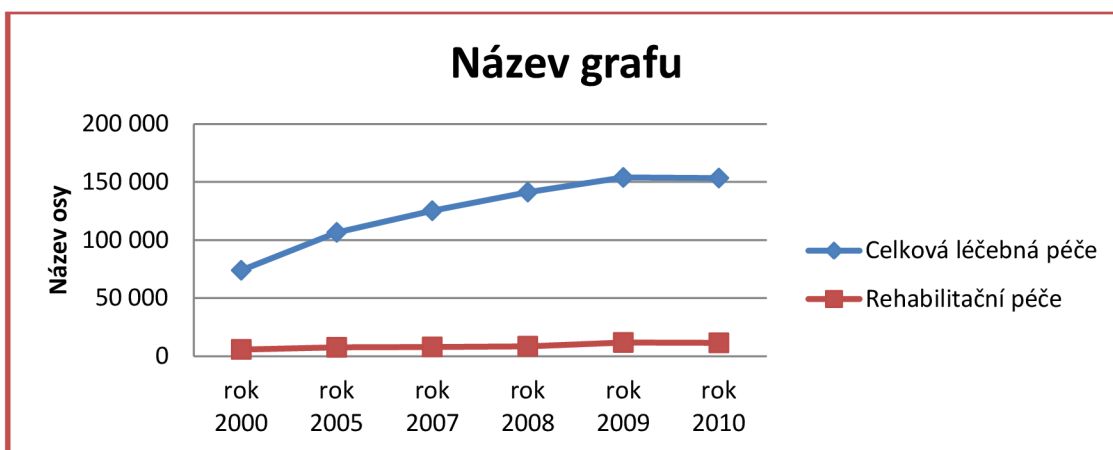
### 3.1.8 ANALÝZA ODVĚTVÍ V ČR

Při zřizování nového rehabilitačního centra je především důležité zjistit, jaká je aktuální situace pro podnikání na trhu z hlediska výdajů pojišťoven.

#### 3.1.8.1 CELKOVÉ VÝDAJE POJIŠŤOVEN A VÝDAJE NA REHABILITAČNÍ PÉČI

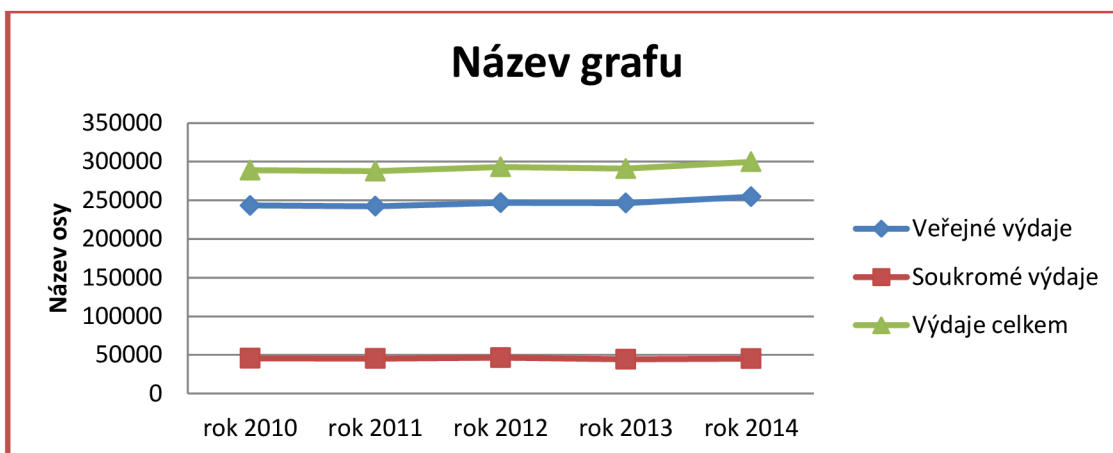
Celkové výdaje zdravotních pojišťoven na zdravotnictví a výdaje na rehabilitační péči každoročně narůstají. Vývoj těchto výdajů znázorňují grafy č. 2 a č. 3. (zdrojové tabulky k těmto grafům jsou uvedeny v příloze č. 1 a č.2).

Graf 2: Výdaje na zdravotní péči podle druhů péče v mil. Kč



Zdroj: Český statistický úřad [56]

Graf 3: Celkové výdaje na zdravotní péči od roku 2010-2014 v mil. Kč



Zdroj: Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR [56]

### 3.1.9 ANALÝZA ODVĚTVÍ VE MĚSTĚ ZNOJMĚ A V JIHMORAVSKÉM KRAJI

V této části jsou uvedeny výsledky analýzy soustředěné na oblast Jihomoravského kraje včetně místa podnikání, a to na město Znojmo, kde bude rehabilitační zařízení zřízeno.

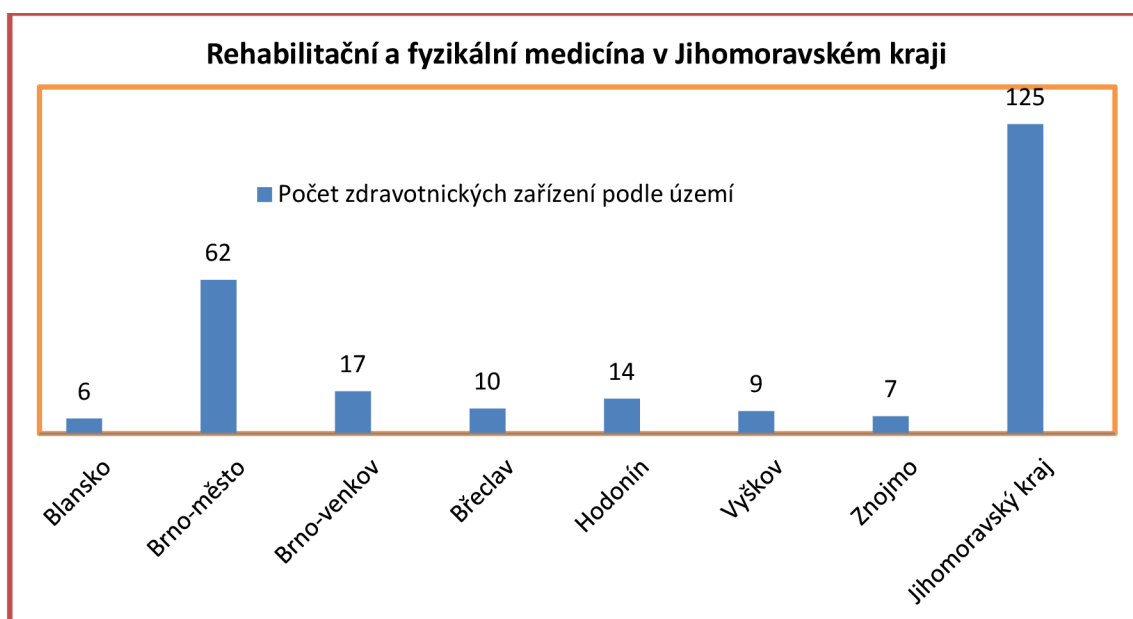
Město Znojmo je druhé největší město dle počtu obyvatel v Jihomoravském kraji. Přesto eviduje pouze sedm zdravotnických zařízení, které se zabývají rehabilitační a fyzikální medicínou. Nejméně pracovišť eviduje město Blansko a pochopitelně svou rozlohou dominuje Brno-město.

Provedené výkony v oboru fyzikální a rehabilitační terapie nejvíce uvádí rehabilitační zařízení nelékaři. Přesto v léčebné tělesné výchově dominují samostatné ordinace rehabilitačních lékařů. Komplexně v Jihomoravském kraji je fyzikální terapie v pozadí za již zmíněnou léčebnou tělesnou výchovou.

V tomto oboru jsou úspěšní a nejvíce zainteresovaní fyzioterapeuti, kteří procentuelně svou činností překonávají ostatní druhy profesí.

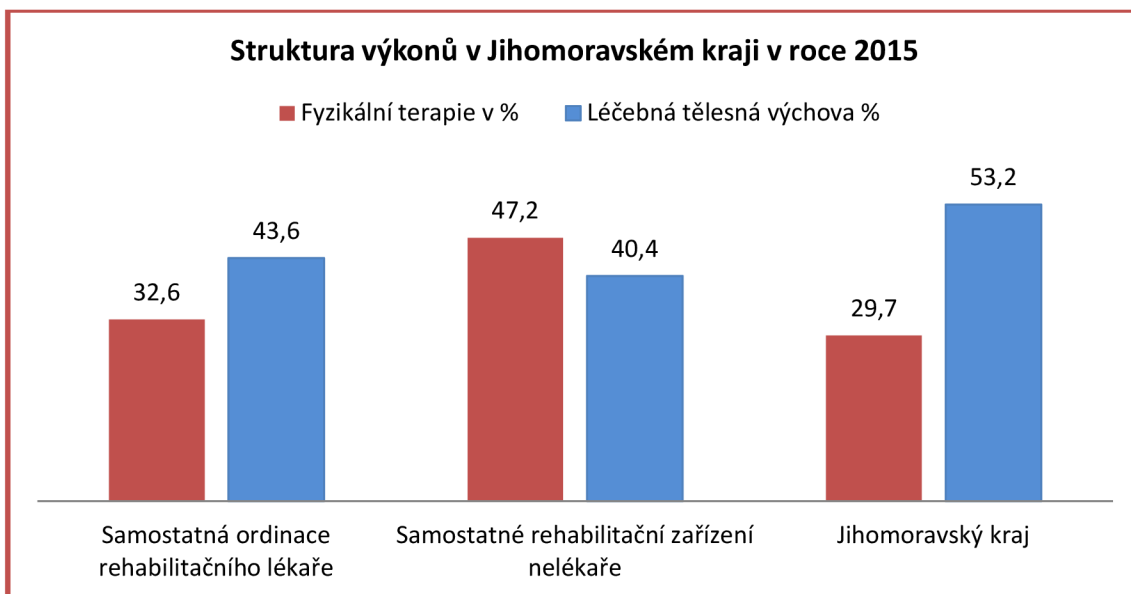
Výsledky analýzy potvrzují, že pro nově zřizované rehabilitační centrum ve městě Znojmo by mělo být dostatečně prostoru k úspěšnému podnikání.

Graf 4: Obor činnosti: Rehabilitační a fyzikální medicína v Jihomoravském kraji za rok 2015



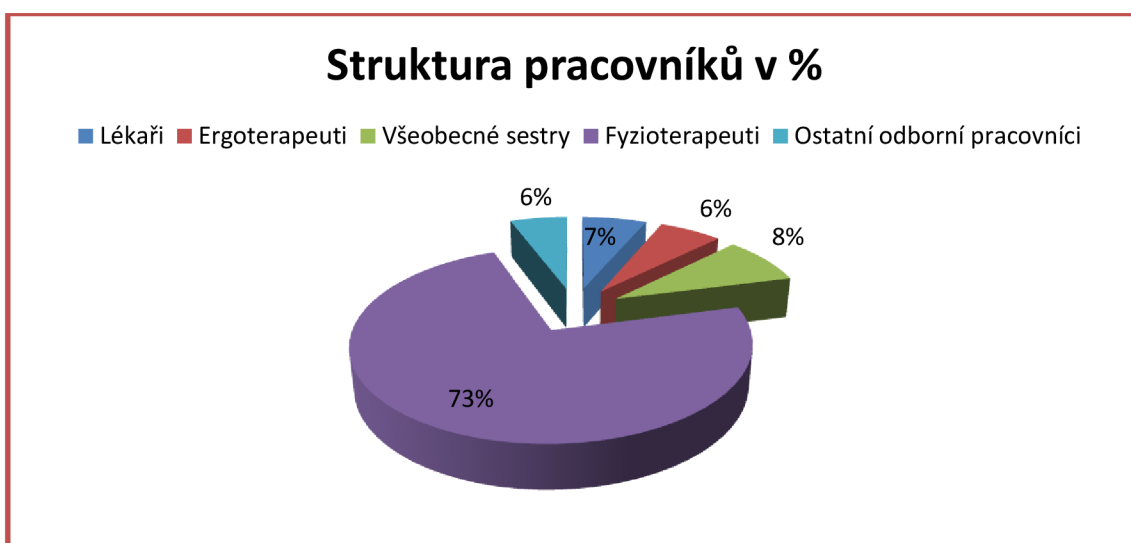
Zdroj: Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR [58]

Graf 5: Struktura výkonů podle druhu zdravotnického zařízení



Zdroj: Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR [58]

Graf 6: Struktura pracovníků v Jihomoravském kraji v roce 2015 - obor fyzikální a rehabilitační medicína



Zdroj: Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR [58]

## 3.2 ZDRAVOTNICKÉ ZAŘÍZENÍ JAKO PODNIK

Zde řadíme státní i nestátní zdravotnická zařízení ambulantního nebo nemocničního typu. Jedná se o soustavnou činnost prováděnou samostatně vlastním jménem, na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. [513/1991 Sb.]

Avšak podnikání ve zdravotnictví musí splňovat řadu aspektů, aby zdravotnická zařízení mohla splnit své základní poslání - tj. poskytování kvalitní zdravotnické služby, která bude přínosem pro zdraví pacientů.

### 3.2.1 PRÁVNÍ FORMA

Podnikat ve zdravotnictví může fyzická či právnická osoba. Dle obchodního zákoníku může mít zdravotnické zařízení formu obchodní společnosti (např. s.r.o., a.s., k.s. a další) a družstva. Živnostenský zákon vymezuje povolání, která nejsou živností. Do této kategorie řadíme fyzické osoby spojené s poskytováním zdravotní péče. [455/1991 Sb.]

Nejčastějším typem nestátního zdravotnického zařízení, poskytující léčebnou i preventivní péči je v současné době soukromá ordinace. Z podnikatelského hlediska se jedná o zařízení provozované fyzickou osobou - lékař, fyzioterapeut, zubař, aj. Z legislativního hlediska se jedná o samostatné právní a ekonomické subjekty, k jejich zřízení stačí registrace na krajském úřadě (Jihomoravský kraj, Žerotínovo nám. 3, Brno). [47]

Na zdravotnické zařízení je nutné pohlížet jako na podnik, který poskytuje specifické produkty a služby za specifickou cenu. Jelikož úhrada prochází nepřimo ze zdravotnického pojištění, nelze i díky regulaci cen hovořit o tržních cenách jako v jiných oblastech podnikání. Každopádně pacienta zajímá především kvalita, pak cena.

### 3.2.2 PRACOVNÍCI ZDRAVOTNICKÝCH ZAŘÍZENÍ

Pracovníci zdravotnických zařízení musí mít odbornost danou zákonem. Patří sem:

- vysokoškolský personál - lékaři, vysokoškolští pracovníci ve zdravotnictví
- střední zdravotnický personál - zdravotní sestry, rehabilitační sestry, sanitáři aj.

Zaměstnanecský pracovní poměr se řídí především zákoníkem práce [262/2006 Sb.] a nařízením vlády, které stanovuje podmínky ochrany zdraví zaměstnanců při práci [178/2001 Sb.]

V nestátních zdravotnických zařízeních se odměňování zaměstnanců řídí zákonem č. 143/1992 Sb. Většinou se jedná o smluvní platy. [2]

### **3.2.3 ÚHRADA ZDRAVOTNÍ PÉČE**

Zdravotní péče je hrazena ze zdravotního pojištění [48/1997 Sb.]. V nestátních zdravotnických zařízeních je možná úhrada přímá či na základě smluvního vztahu s právnickou či fyzickou osobou nebo jiným zdravotnickým zařízením [526/90 Sb.]

Podkladem pro proplacení plateb ze zdravotního pojištění je bodové ohodnocení jednotlivých zdravotních výkonů. Bodové ohodnocení výkonů se stanovuje na základě dohodového řízení mezi zdravotními pojišťovnami a společnostmi, stejně tak jako hodnoty bodů, výše úhrad a regulace objemu poskytované zdravotní péče. Garantem je Ministerstvo zdravotnictví.

Dle zákona o veřejném zdravotním pojištění je úhrada výkonu možná pouze za předpokladu, že byla uzavřena smlouva mezi poskytovatelem zdravotní péče a zdravotní pojišťovnou. Je podmíněna záznamem vykázaných výkonů ve zdravotní dokumentaci pacienta [48/1997 Sb.]

U převážné většiny poskytovatel zdravotnických služeb nemá vliv na výši úhrady a služby prodává za ceny, které jsou výsledkem řízení mezi odborníky a zdravotními pojišťovnami. Na základě těchto skutečností je zřejmé, že prosperitu zdravotnického zařízení ovlivňuje na prvním místě co nejvyšší kvalita poskytovaných služeb a odbornost pracovníků daného zařízení. [21]

## **3.3 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ**

Zakládáním podnikem je nestátní zdravotnické zařízení. Z hlediska zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání bude předmětem podnikání poskytování masérských, rekondičních a regeneračních služeb. Některé z plánovaných činností a služeb patří mezi činnosti lékařů a nelékařských zdravotnických pracovníků. Dle zákona č. 455/1991 Sb. nejsou živností. Jedná se o činnost fyzických osob, kterou upravují zvláštní zákony jako zákon č. 95/2004 Sb. (získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta) a zákon č. 96/2004 Sb. (získávání a uznávání odborné způsobilosti k výkonu nelékařských



zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče). [24] [33] [35]

Předmětem podnikání bude poskytování především rehabilitační péče pro děti od narození až do věku 15 let, kdy děti opouští základní školu a léčebná medicína. Nejvíce poskytovaných služeb řadíme do oblasti léčebné rehabilitace, kam patří fyzioterapeutické metody.

### **3.3.1. Fyzioterapeutické metody**

Do fyzioterapeutických metod patří například léčebná tělesná výchova, na které se podílí lékař a fyzioterapeut. Jedná se o tělovýchovný proces, který je založený na pohybových procedurách. Proces léčby probíhá působením vnější síly či reflexních podnětů. Využité pohybové aktivity jsou upraveny podle metodických a pedagogických zásad, kde se usiluje o zlepšení či obnovení funkcí organismu, u dětských pacientů o podporu správného růstu. Ke cvičení se používají pomůcky typu gymnastických míčů různých velikostí, posilovací gumy, závěsné systémy, podložky. Proces léčby je závislý na vstupním vyšetření lékařem, který určí stav pacienta. Pohybová léčba vyžaduje aktivní účast pacienta.

#### **3.3.1.1 Vojtova metoda**

Po osobní zkušenosti a konzultacích s paní Vallovou, která mi do začátku podnikání předává veškeré know-how, jsem se rozhodla o upřednostnění fyzioterapeutické služby, kterou je metoda reflexní lokomoce dle MUDr. Václava Vojty (1917-2000).

Tzv. "Vojtova metoda" zachránila nejedno dítě včetně mého syna. Jedná se o soubor cvičebních technik používaných k léčbě tělesných a psychických poruch, objevená MUDr. Václavem Vojtou. Jejím základním principem je fakt, že v centrálním nervovém systému člověka jsou geneticky zakódované vrozené pohybové vzory. Na základě studií léčby dětí s dětskou mozkovou obrnou z 50. let byly identifikovány specifické body, díky nimž je možné stimulovat tělo k určitým vrozeným pohybům, a to hlavně tlakem na příslušná citlivá místa. Kromě samotné pohybové aktivity dochází ke stimulaci nervových center a celkovému zlepšení mentální aktivity. [38]

Celá terapie je náročná i pro rodiče, kteří své dítě musí udržet mnohdy v náročných polohách, poslouchat pláč a vzdorovat svému potomkovi. Základem terapie je důslednost

rodičů a pravidelnost. Cvičí se převážně 4x denně před jídlem á 20-30 min. K terapeutovi se dochází v počátku 1-2x týdně.

Metoda je založena na znalosti vývoje pohybových vzorců během života dítěte. Vývoj pohyblivosti - motoriky člověka je určen geneticky, probíhá zcela automaticky. Vývojová kineziologie se zabývá motorickým vývojem dítěte a dává terapeutovi pravidla k rozpoznání ideální hybnosti dítěte. Cílem terapeuta je vyvolat u pacienta cvičením svalové souhry. Tyto svalové souhry jsou identické se svalovými souhrami, které pozorujeme u dětí během jejich motorického vývoje ve věku do jednoho roku.

Je nezbytné (dle paní Vallové), aby se rodiče dostavili s problematickým dítětem vždy včas, nejpozději právě do jednoho roku věku dítěte. Zde je šance dítě rozcvičit bez fatálních následků. Pozdější postup někdy způsobuje již nenávratné změny ve vývoji dítěte. Cílem není dítě naučit otáčet a plazit, ale vyvolat, případně obnovit vrozené svalové vzorce, které umožňují kvalitní stoj a chůzi.

### ***3.3.1.2 Emilie Vallová - fyzioterapeut***

Paní Emilie Vallová má 65 let, narodila se v Brťově na Blanensku. Nejprve vystudovala střední zdravotnickou školu a poté se začala věnovat rehabilitaci. Pracovala dvacet let v tišnovské nemocnici. Od roku 1994 má soukromou praxi v Tišnově na Brněnsku. Mé osobní setkání s ní bylo právě přes nemocného syna. S její pomocí jsem cvičila se synem 16 měsíců. Její odbornost a znalost v oboru je nemyslitelná. Tímto oborem a dětmi žije. Právě ona mi vnukla myšlenku, abych vypracovala tento podnikatelský záměr. Děti v její praxi přibývá, ona však ve svém věku již potřebuje své zkušenosti a znalosti dále předat. Je pro mne velikou ctí, že se mohu právě pod jejími křídly ponořit do této oblasti.



Obr. 6: Emilie Vallová [59]

Za své zásluhy byla náležitě oceněna i veřejností. V roce 2014 se stala živnostnicí roku.



Obr. 7: Živnostník roku 2014 [59]

### 3.4 MÍSTO PODNIKÁNÍ

Místem podnikání je zvoleno město Znojmo na Jižní Moravě. Rehabilitační centrum bude provozováno v pronajatých prostorách - konkrétně v pronajatém bytě velikosti 3+1 o výměře 72 m<sup>2</sup>. U tohoto druhu podnikání je poloha podniku velmi důležitá. Proto byla zvolena lokalita přímo u centra města, i když nájemné je zde vyšší než v příměstské části. Avšak dostupnost, možnost parkování ve dvoře zdarma, blízká lokalita od mého bydliště pěšky mě přesvědčilo, že tento byt je ideální na rozjezd nového centra. Do začátku podnikání není třeba obrovských prostor, musí však také zajistit pocit příjemného prostředí a dostatečné hygienické podmínky. Majitel tohoto bytu je obeznámen s podnikatelským záměrem a je ochoten sepsat smlouvu o smlouvě budoucí ohledně pronájmu na 3 roky dopředu. Jeho cena činí 10 000,- Kč měsíčně + náklady na energie. Byt se nachází v prvním poschodí v cihlovém domě a prošel celkovou rekonstrukcí.



Obr. 8: Adresa místa podnikání, Znojmo [60]

## 4 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE

### 4.1 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

#### 4.1.1 SLEPT ANALÝZA

SLEPT analýza byla vytvořena na základě dostupných informací - a to dle veřejných údajů Českého statistického úřadu, Ústavu zdravotnických informací a statistik a dle legislativních předpisů.

Rehabilitační centrum Znojmo:

#### **Sociální oblast**

##### *Demografické charakteristiky*

Důležitým sociálním faktorem je pro tuto diplomovou práci například demografický vývoj. Na základě demografického složení je určen věkový vývoj obyvatel okresu Znojmo. Rehabilitační centrum se bude nacházet přímo ve městě Znojmě na jižní Moravě. Samotné město Znojmo má bez přiřazených obcí necelých 36 tisíc obyvatel. Zřizovatel zdravotnického zařízení se zaměřuje konkrétně především na děti od 0-15 let. V tomto oboru nerozlišuje pohlaví a kulturní rozdíly.

Věková skupina	Celkem	Muži	Ženy
0	1 135	595	540
1-4	4 477	2 315	2 162
5-9	6 104	3 138	2 966
10-14	5 243	2 714	2 529

Obr. 9: Věkové složení obyvatel ve městě Znojmo (2015) [49]

Dále byl zohledněn počet předčasných porodů dle statických údajů Nemocnice Znojmo, na Gynekologicko-porodnickém oddělení a se spolupracující Fakultní nemocnicí Brno, na Neonatologickém oddělení. Dle příložených žádostí (viz. příloha č. 9) se zřizovatel informoval u nemocnic o sdělení těchto ne běžně dostupných informací.

## FN Brno - počet předčasně narozených dětí

2013 - 662 dětí

2014 - 667 dětí

2015 - 633 dětí

I když se počet předčasných porodů v rámci tří let o něco málo snížil, stále se uvádí čísla nad 600 porodů ročně v rámci města Brna. Tedy více jak 600 dětí v průběhu roku, které se narodí předčasně je odkázáno na rehabilitační pracoviště. Ohledně těchto informací byla ověřena skutečnost dané problematiky přes MUDr. Milana Vacušku, Ph.D., který je dětským neurologem ve FN Brno na Obilním trhu (viz. příloha č. 8)

## Nemocnice Znojmo

2013 - 13 matek

2014 - 12 matek

2015 - 10 matek

Tato výsledná čísla nám udávají, že počet matek, které byly ročně posílány ke komplikovanému či předčasnému porodu do FN Brno i přes nepatrné změny klesají.

## **Legislativní oblast**

Činnost zdravotnického zařízení je upravena zákonem platným v ČR a Evropské unii. Při zakládání zdravotnického zařízení je potřeba dbát na hospodářskou legislativu a na specifické zákony, které se vztahují ke zdravotnictví.

Při provozování zdravotnického zařízení a činnostech prováděných v souvislosti s poskytováním zdravotní péče musí být splněny specifické legislativní požadavky. Patří sem technické a věcné požadavky na provoz těchto zařízení (49/1993 Sb.), Zákon o ochraně veřejného zdraví (258/2000 Sb.) a vyhláška Ministerstva zdravotnictví (195/2005 Sb.), Zákon o péči o zdraví lidu (20/1966 Sb.), zákony stanovující podmínky pro vzdělání pracovníků ve zdravotnictví (95/2004 Sb.), (96/2004 Sb.), Zákon o ochraně osobních údajů (101/2000 Sb.) a další. [4]

Kromě zajištění specifických personálních, technických a věcných požadavků je pro provoz daného zařízení z legislativního hlediska nutné také povolení od příslušné hygienické stanice.

## Ekonomika

### *Základní hodnocení makroekonomické situace*

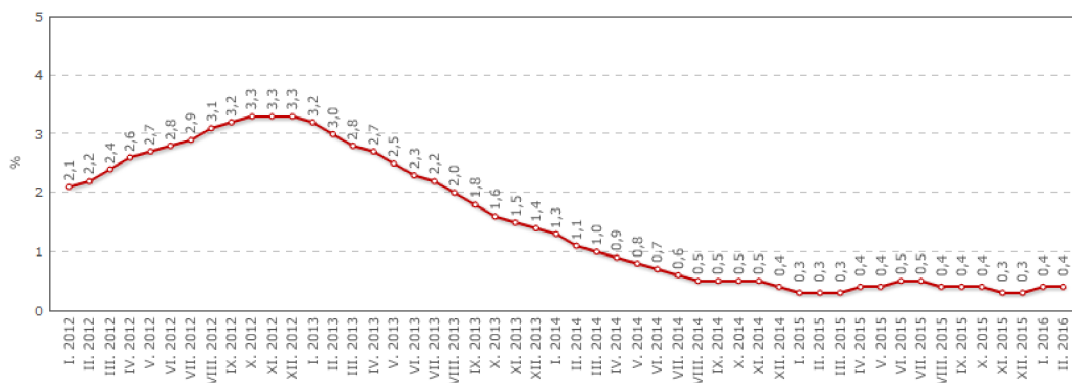
Hospodaření konkrétního zdravotnického zařízení nezáleží jen na čistě ekonomických faktorech úspěšnosti, ale i na právní formě podnikání, vnějším okolí i na míře regulace. Momentálně se rehabilitační zařízení neřadí do ztrátových zařízení jako např. hospice, hygienické stanice, i když v průměru se hospodaření celého systému pohybuje ve ztrátě.

V této oblasti se zaměřuji na finanční možnosti potencionálních klientů - pacientů. Jedná o zákonné zástupce dětí, tedy rodiče. Předpokladem je, že zakládané rehabilitační centrum je smluvním partnerem se zdravotními pojišťovnami, protože jen tehdy může být zajištěna životaschopnost podniku.

### Inflace

Průměrná meziroční inflace v roce 2015 byla 0,3 % a byla nejnižší od roku 2003. V únoru 2016 dosáhla 0,4 %.

Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen



Obr.10: Míra inflace 01/2012-02/2016 (ČSÚ) [50]

### HDP

Hrubý domácí produkt v roce 2015 se zvýšil o 4,3 %. Růst české ekonomiky byl v roce 2015 nejvyšší od roku 2007. Sílicí růst ekonomiky podpořený rekordním čerpáním prostředků z evropských fondů pomohl státnímu rozpočtu k nejnižšímu deficitu po roce 2008.

Trh práce byl v roce 2015 pozitivně ovlivněn silným ekonomickým růstem. Zaměstnanost vzrostla o 1,2 %. [50]

## **Politická oblast**

### *Hodnocení politické stability*

Rehabilitační centrum musí zohlednit změny v politické situaci (politická stabilita vlády, daňová politika), které mohou ovlivnit situaci zařízení, její pozici na trhu. Především se bude muset popřípadě přizpůsobit změnám, které nastanou s ustanovením nové vlády.

Mezi obecné právní normy patří například následující zákony:

- Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.

## **Technologická oblast**

Poslední částí této analýzy jsou technologické faktory. Změny v technologiích jsou velice zásadní a důležité i pro zdravotnická zařízení. Nesmí být opomíjeny jak v současnosti, tak i v budoucnosti. Případné nové programy umožní lepší agendu pacientů, zvýší se či zdokonalí komunikace s pacienty i v případě stížností či nesrovnalostí. V oblasti rehabilitace jsou též využívány technologické prostředky k diagnostickému či terapeutickému procesu.

### **4.1.2 PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍCH SIL**

Porterova analýza slouží k nejlepšímu posouzení - ohodnocení podnikatelského prostředí včetně konkurenčního. Jasná představa o konkurenčním prostředí na trhu je nezbytnou součástí pro vytvoření efektivní strategie podniku.

#### **4.1.2.1 KONKURENCE UVNITŘ ODVĚTVÍ**

Při rozhodování, zda má zamýšlené rehabilitační centrum v dané oblasti naději na úspěch, je třeba zohlednit stávající konkurenční zařízení, která poskytují podobné či stejné produkty či služby. Je nutné též zjistit, která rehabilitační zařízení fungují v rámci města Znojma, jaké služby poskytují a jakým způsobem získávají dětské pacienty.



Ve městě Znojmě existuje pouze v Nemocnici Znojmo - Rehabilitační oddělení, které je zaměřené celkově na rehabilitační péči pro všechny věkové kategorie. Spektrům činností jsou onemocnění pohybového aparátu (bolesti kloubů a zad), stavy po úrazech a operacích pohybového aparátu, degenerativní onemocnění nervového systému a onemocnění centrální nervové soustavy.

Za zmínění určitě stojí Dětské centrum Znojmo, příspěvková organizace. Při osobním setkání zřizovatele s panem náměstkem DC Znojmo bylo zjištěno, že toto centrum není "konkurencí" pro nově založené rehabilitační centrum. Dětské centrum Znojmo funguje jako zvláštní dětské zdravotnické zařízení zřízené Jihomoravským krajem jako regionální zdravotnické zařízení. Řadí se mezi rehabilitační stacionář. Poskytuje nejen péči rehabilitační, ale také pediatriickou, neurologickou, psychologickou, výchovnou a sociální. Zajišťuje především péči o ohrožené a postižené děti formou lůžkové péče ve věku od 0 do 15-ti let, formou stacionární a ambulantní péče ve věku od 0 do 19-ti let.



Obr. 11: DC Znojmo, p.o., ulice Mládeže [51]

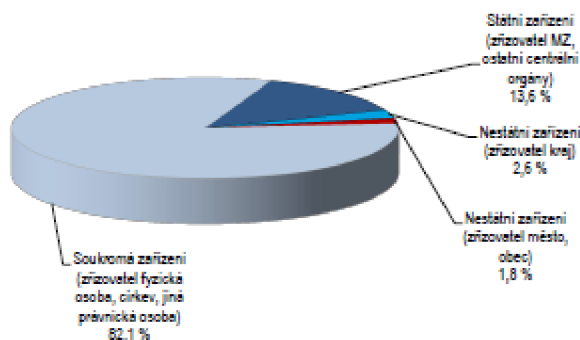
Veškerá zdravotní péče poskytovaná dětem je hrazená z rozpočtu Dětského centra Znojmo.

Rehabilitační terapie [45]:

Na základě vyšetření rehabilitačním lékařem je stanoven individuální rehabilitační plán.

Při terapii jsou využívány:

- prvky reflexní lokomoce
- cvičení na nestabilních plochách (balanční čocky, míče, Bosu, Posturomed)
- fyzikální terapie (elektroléčba, magnetoterapie, vířivý bazén, rašelina, masáže, laser)
- ergoterapie
- hipoterapie



Obr. 12: ÚZIS, Síť zdravotnických zařízení v ČR, 2015 [53]

ZDRAVOTNICTVÍ					
Vybrané údaje o zdravotnictví podle krajů v roce 2015					
Selected data on health by region in 2015					
Pramen: Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR			Source: Institute of Health Information and Statistics of the CR		
přepočtený počet			FTE persons		
ČR, kraje CR, Region	Lékaři celkem Physicians, total	z toho lékaři v nestátních zařízeních Physicians in non-state health establishments	Lékaři na 1 000 obyvatel Physicians per 1 000 population	Obyvatelé na 1 lékaře Population per physician	Zdravotničtí pracovníci nelékaři s odbornou způsobilostí Paramedical workers with professional qualifications
Česká republika Czech Republic	49 250	39 266	4,7	214	109 877
Hl. m. Praha	9 909	5 360	7,9	126	20 046
Jihomoravský	6 316	4 239	5,4	185	13 336
ČR, kraje	Nemocnice	Ostatní samostatná zdravotnická zařízení	Odborné léčebny	z toho léčebny	Lékárny včetně
Česká republika	187	4 513	160	73	2 759
Hl. m. Praha	27	646	18	11	313
Jihomoravský	22	439	9	2	339
ČR, kraje	Samostatné ordinace lékařů		Independent surgeries		
	praktických	praktických	stomatologů	gynekologů	specialistů
Česká republika	4 466	1 927	5 603	1 217	7 562
Hl. m. Praha	529	225	981	175	1 420
Jihomoravský	514	217	637	132	866

Obr. 13: ÚZIS, Jihomoravský kraj 2015 [53]

Počet zdravotnických pracovníků - nelékařů s odbornou způsobilostí pro Jihomoravský kraj činil v loňském roce 13 336 osob. Z toho 5877 osob se řadí mezi fyzioterapeuty, což je více než evidovaných lékařů v nestátních zařízeních.

#### 4.1.2.2 RIZIKO VSTUPU NOVÉ KONKURENCE

Dle Porterova modelu pěti sil působí v tržním prostředí potencionální noví konkurenti. V oboru rehabilitace a fyzikální medicíny existuje velká vstupní bariéra v podobě zákonem stanovené odborné způsobilosti k výkonu povolání.

Pro povolání lékaře je nutné absolvovat minimálně šest let prezenčního studia v oboru Všeobecné lékařství. Pro výkon lékařské praxe v oboru rehabilitace a fyzikální medicíny je nutností absolvování základního kmene oboru ve specializaci interní, chirurgické, pediatrické, ortopedické či neurologické.

Pro povolání fyzioterapeuta je nutné absolvovat magisterský nebo bakalářský obor zaměřený přímo na fyzioterapeuty. Ti, kteří zahájili studium dříve než v akademickém roce 2003/2004 včetně je dostačující vzdělání v oboru diplomovaný fyzioterapeut na vyšší zdravotnické škole. Pro výkon v oboru musí fyzioterapeut prokázat minimálně roční pracovní výkon pod odborným dohledem, prvních šest měsíců musí být pod přímým vedením fyzioterapeuta.

Další bariérou při zakládání centra je technologické vybavení ordinace. Jedná se o kapitálově náročné přístroje. Ovšem jako největší momentální problém je uzavírání smluv se zdravotními pojišťovnami a zajištění spolupráce nejlépe s pediatry. Pediatři ve městě Znojmě po domluvě posílají své dětské pacienty právě ke zdroji - tedy přímo do rehabilitačního centra.

Prozatím na základě zjištěných informací nebylo prokázáno, že by ve městě Znojmě bylo chystáno obdobné pracoviště, jak je uvedeno v obsahu této diplomové práce.

#### **4.1.2.3 VYJEDNÁVACÍ SÍLA ODBĚRATELŮ**

Odběratelé zdravotnické péče jsou v této oblasti již zmiňované děti. Vyjednávací síla není rozhodně směrodatná, jelikož je takřka nulová. Vše závisí na jednání zákonných zástupců - převážně rodičů. Obdobná rehabilitační zařízení mají zpravidla zákazníky, kteří se nepodílí významně na obratu firmy. V našem případě je obrovskou výhodou, pokud se podaří navázat výhradní spolupráce s pediatry, kteří budou děti doporučovat pouze přímo do nového centra. Po finanční stránce přechod pacientů ke konkurenci není náročný, v případě spokojenosti s poskytnutými službami není důvod dále rehabilitační centrum měnit.

#### **4.1.2.4 VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ**

Při zařizování vybavení pro rehabilitační centrum je spolupráce s dodavateli nepostradatelná. V tomto případě se nejedná o dlouhodobou spolupráci, dodavatelů zdravotnického zařízení existuje poměrně mnoho. Důležitou složkou jsou servisní

podmínky, které dodavatelé nabízejí - i po uplynutí záruční doby. Nesmí být opomenuto spotřební zdravotnický materiál. I v tomto případě není problém s nabízenými produkty na trhu.

#### 4.1.2.5 SUBSTITUTY

V oblasti rehabilitace je riziko substitučních produktů nepatrné. Tento obor je velice specifický, zaměřený na dětské pacienty. Substituční léčbou Vojtovy metody může být metoda či koncept Bobath. Každá metoda má své příznivce i odpůrce. I v tomto případě se jedná o neurovývojovou terapii manželů Bobathových, kteří si založili Bobath centrum v Londýně, kde se ročně léčí stovky pacientů z celého světa. Především s dětskou mozkovou obrnou, ale i s ostatními neurologickými problémy.

## 4.2 ANALÝZA FINANČNÍCH ZDROJŮ

### 4.3.2 DOSTUPNOST A FORMY ÚVĚRŮ

Zde se nabízí přehled a srovnání možných forem úvěrů pro začínající malé podniky či podnikatele, které nabízejí bankovní instituce v České Republice. Komerční banka nabízí "Profiúvěr", ČSOB "Malý podnikatelský úvěr", Raiffeisen Bank "Rychlá podnikatelská půjčka" a v UniCredit Bank je ochotna poskytnout "Hypotéční úvěr neúčelový" nebo "Small Business úvěr".

Tab.10: Formy úvěrů ve vybraných bankách v ČR

Banka	Výše poskytovaného úvěru	Splatnost úvěru	Úroková sazba ročně	Poplatky za poskytnutí
<b>Komerční banka</b>	neurčeno	až 7 let	9% p.a.	1000,- Kč
<b>ČSOB</b>	neurčeno	až 10 let	13% p.a.	5000,- Kč
<b>Raiffeisen Bank</b>	250 000,- Kč	až 15 let	Individuálně (9-15% p.a.)	zdarma
<b>UniCredit Bank</b>	250 000,- Kč	5 let	8,96% p.a.	min.5000,-Kč
<b>UniCredit Bank</b>	515 000,- Kč	20 let	4,95% p.a.	2500,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

## 4.3 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

### 4.3.1 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza představuje jednoduchý nástroj pro stanovení firemní strategické situace vzhledem k vnitřním i vnějším firemním podmínkám. SWOT analýza zkoumá silné a slabé stránky podniku, stejně tak příležitosti a hrozby.

Tab. 1: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ umístění provozovny s velmi dobrou dostupností se zajištěným parkováním</li><li>➤ zkušenosti zřizovatele s fyzikální a rehabilitační medicínou</li><li>➤ odbornost zaměstnanců</li><li>➤ osobní přístup k dětským pacientům</li><li>➤ rodinné a útulné prostředí v menších prostorách</li><li>➤ nové a moderní vybavení prostor</li><li>➤ internetový marketing</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ zaměření pouze na dětské pacienty</li><li>➤ menší kapacita přijatých pacientů na úkor menších prostor a počtu zaměstnanců</li><li>➤ prostory v pronájmu</li><li>➤ začínající firma</li></ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ možnost otevření další ordinace, rozšíření služeb</li><li>➤ navázání spolupráce nejen s pediatry, ale i s obvodními lékaři (záměr rozšířit i pro dospělé pacienty)</li><li>➤ zvýšení počtu a nabídky zaměstnaneckých míst (rozšíření personálu)</li><li>➤ stoupající poptávka po</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ nízká poptávka dětských pacientů</li><li>➤ špatné smluvní podmínky s pojišťovnami</li><li>➤ neaktivní spolupráce ze strany pediatriů</li><li>➤ vznik konkurenceschopného centra s podobnou nabídkou</li><li>➤ růst cen energií a spotřebního zdravotnického materiálu</li></ul>

rehabilitační metodě dle MUDr. Vojty	➤ legislativní omezení plynoucí z potencionální novelizace zákonů
---	---

Zdroj: Vlastní zpracování

Nové zdravotnické zařízení bude umístěno s velmi dobrou dostupností se zajištěným parkováním. Zařízení se bude vyjímat výjimečnou příležitostí poskytnutí péče pediatra a fyzioterapeuta pod jednou střechou v rodinném prostředí v nově vybavených prostorech. Příležitostí do budoucna je možnost rozšíření zařízení a služeb, které rozšíří spektrum nabídky pro dětské pacienty a může využít příležitostí na trhu, který zaznamenává zvyšující zájem o Vojtovu metodu. Mezi slabé stránky a hrozby společnosti patří velmi specifické zaměření pouze na dětské pacienty, za které jednají zákonní zástupci. Jedná se o nové zařízení ve Znojmě provozované v pronajatých prostorech. V případě neuzavření smluvních podmínek s pojišťovnami by nastala situace takřka bezvýhodná.

#### 4.4 ANALÝZA ZDRAVOTNÍCH POJIŠŤOVEN

Nepřímý způsob úhrady v podnikání ve zdravotnictví prostřednictvím pojišťoven je jedním ze specifických znaků, které odlišují zdravotnické zařízení od ostatních oborů v podnikání. Až na malé výjimky tyto zařízení nepracují na základě smluvních cen jako např. řemeslníci. Výše úhrady pojišťoven závisí na bodovém ohodnocení jednotlivých prováděných výkonů, které jsou stanoveny vyhláškou Ministerstva zdravotnictví (493/2005 Sb.). Jelikož se jedná o dětské pacienty, není možno počítat za přímo placené vyšetření a služby, spíše jen doplňkově. Pouze malá skupina rodičů je ochotna platit za výkony plnou částku.

Vzhledem ke skutečnosti, že v případě úspěšného navázání smluvních vztahů se zdravotními pojišťovnami jsou právě úhrady za provedené výkony nejdůležitější součástí příjmu rehabilitačního centra, bude v této části práce provedena analýza zdravotních pojišťoven působících v České republice.

V následující tabulce je uvedeno všech 7 zdravotních pojišťoven působících v ČR.

Tab. 2: Přehled zdravotních pojišťoven v ČR [52]

Kód	Zkratka	Název zdravotní pojišťovny
111	VZP	Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky
201	VOZP	Vojenská zdravotní pojišťovna České republiky
205	ČPZP	Česká průmyslová zdravotní pojišťovna
207	OZP	Oborová zdravotní pojišťovna zaměstnanců bank, pojišťoven a stavebnictví
209	ZPŠ	Zaměstnanecká pojišťovna Škoda
211	ZPMV	Zdravotní pojišťovna ministerstva vnitra České republiky
213	RBPZP	Revírní bratrská pokladna, zdravotní pojišťovna

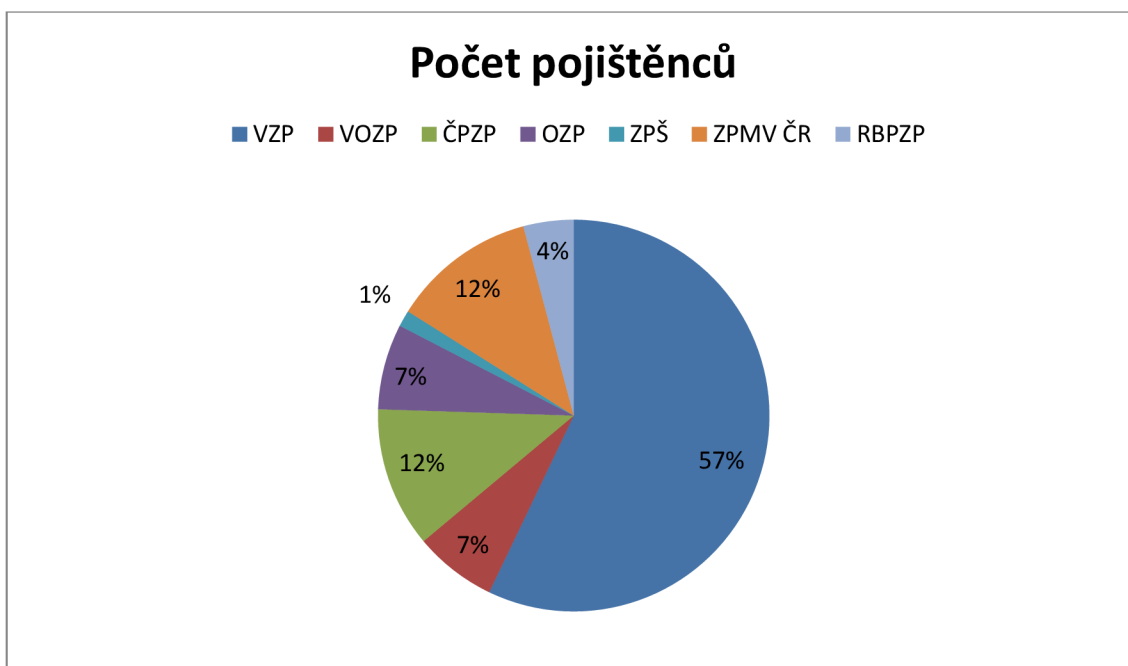
Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.4.1 POČET POJIŠTĚNCŮ

Zdravotní pojištění je povinné dle zákona č. 48/1997 Sb. Povinnost vzniká každému novorozenci, osobě s trvalým pobytem na území České republiky a osobě bez trvalého pobytu, která se na území České republiky stala zaměstnancem. Každý novorozenec je automaticky zaregistrován u VZP, u jiné pojišťovny může být zaregistrován pouze v případě, že se o to postarají jeho rodiče. Změna pojišťovny je umožněna pouze jedenkrát za tři měsíce.

Dle údajů k 1.1.2015 měla Všeobecná zdravotní pojišťovna 5 946 184 klientů. Tedy eviduje nejvyšší počet pojištěnců. Zdravotní pojišťovna MVČR eviduje 1 242 000 klientů, ČPZP 1 208 000 klientů, OZP 736 000 klientů, VOZP 708 590 klientů, RBPZP 431 000 klientů a ZPŠ 140 000 klientů.

Graf 1: Zastoupení pojištěnců zdravotních pojišťoven v České republice za rok 2015



Zdroj: Vlastní zpracování vycházející z údajů jednotlivých pojišťoven

#### 4.4.2 PLÁTCI ZDRAVOTNÍHO POJIŠTĚNÍ

Plátce zdravotního pojištění lze rozdělit dle způsobu platby pojistného do tří skupin (48/1997 Sb.):

- **Osoby, za které platí pojistné stát**

Vyměřovací základ pro pojistné od 1.1. 2016 je stanoven nařízením vlády ve výši 6 444 Kč. Tedy 870 Kč měsíčně (např. nezaopatřené děti, poživatelé důchodů, ženy na mateřské či osoby na rodičovské dovolené)

- **Zaměstnavatelé**

Vyměřovacím základem u zaměstnanců je stanovená minimální mzda. Od 1.1.2016 je mzda zvýšena na 9 900 Kč. Vyměřovací základ činí pojistné 1 337 Kč.

- **Pojištěnci - plátcí**

Minimální vyměřovací základ se odvíjí od průměrné mzdy. Jestliže činí pro rok 2016 průměrná měsíční mzda 27 006 Kč, minimální vyměřovací měsíční základ je 13 503 Kč. Minimální měsíční záloha činí 1823 Kč.



#### 4.4.3 EKONOMICKÉ VÝSLEDKY HOSPODAŘENÍ POJIŠŤOVEN

Momentálně v roce 2016 působí v České republice 7 zdravotních pojišťoven. Celkové náklady z nejaktuálnějších zpráv dle ÚZIS ČR činily 220 642 mil. Kč. Z toho největší část 103 998 mil. Kč připadla na nemocnice (46,9 % celkových nákladů). Výnosy činily 129,4 miliard Kč. Největší podíl na těchto finančních ukazatelích (49 %) mají státní nemocnice. [52]

## 5 VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ

V této části se zaměřím na vlastní návrh podnikatelského plánu nového rehabilitačního centra dle zpracovaných teoretických poznatků a zpracovaných analýz v předešlých kapitolách.

### 5.1. ZALOŽENÍ NESTÁTNÍHO ZDRAVOTNICKÉHO ZAŘÍZENÍ

Podle zákona o nestátních zdravotnických zařízeních smí založit či provozovat nestátní zdravotnické zařízení právnická nebo fyzická osoba. Zdravotní péče v nestátním zdravotnickém zařízení smí být poskytována pouze v případě, že je garantována odborná způsobilost. Tedy v tomto případě pokud zakládající osoba není odborně způsobilá, má za povinnost uzavřít pracovní smlouvu s osobou, která odborně způsobilá je. Tedy s tzv. odborným zástupcem. Dohled nad odborností v nestátních zdravotních zařízeních provádí podle zákona o profesních komorách ve zdravotnictví příslušná komora - lékařská, lékárenská nebo stomatologická. (220/1991 Sb.)

Žádost o udělení oprávnění k poskytování zdravotních služeb lze podat na příslušném krajském úřadě podle místa poskytování nebo na Magistrátu hlavního města Prahy. Žadatelem může být fyzická nebo právnická osoba (dále též "poskytovatel").

Nestátní zdravotnické zařízení smí poskytovat pouze zdravotní péči v takovém rozsahu, která je uvedena v rozhodnutí o registraci. Musí být vedena provozní a zdravotnická dokumentace plus účetnictví.

Obecné požadavky a podmínky před zahájením činnosti:

- registrace zdravotnického zařízení u finančního úřadu
- registrace na správě sociálního zabezpečení ohledně účasti na důchodovém pojištění
- registrace u některé ze zdravotních pojišťoven ohledně účasti na povinném zdravotním pojištění
- registrace zaměstnanců ohledně účasti na povinném zdravotním a sociálním zabezpečení na příslušné správě sociálního zabezpečení
- založení podnikatelského účtu v bance

### 5.1.1 POPIS A CÍLE PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU

Myšlenka zpracovat tento podnikatelský záměr vznikla v souvislosti s osobní zkušeností se synem. Až po nepřeborném a zoufalém hledání bylo nalezeno z osobní iniciativy rehabilitační centrum, které bylo ochotno syna přijmout a poskytnout mu kvalitní péči, která fungovala. Bohužel dostupnost při návštěvách každý týden byla 1,5 hod cesty tam i zpět s malým dítětem, což ukazuje, že místní lokalita postrádá obdobnou péči. Pocit nezájmu místních lékařů a rehabilitačních zařízení při negativních výsledcích léčby, pocit nezájmu o to, jak se rodiče bezradně cítí, když se dítě nevyvíjí dopředu, byl dalším podnětem ke změně tohoto přístupu v tomto městě, tedy v místě podnikání. V případě, že lékař i fyzioterapeut spolupracují v rámci jednoho zdravotnického zařízení, může se tímto pro dětského pacienta zkrátit celý léčebný proces, což působí pozitivně nejen na dítě ale i na psychický stav rodičů.

Cílem tohoto podnikatelského záměru je poskytnutí odborné a hlavně dostupné rehabilitační péče pro dětské pacienty, které budou mít možnost vyzkoušet rehabilitační metodu Dr. Vojty pod dohledem lékaře i fyzioterapeuta. Většina péče bude hrazena formou nepřímých úhrad od zdravotních pojišťoven, aby finanční zatížení pro rodiče bylo minimální.

### 5.1.2 POSLÁNÍ - NÁPLŇ PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI

Z hlediska poskytovaných služeb a technik bude vykonávána léčebná rehabilitace. Jedná se především o fyzioterapeutické metody terapie. Jako stěžejní terapie fyzioterapeutického charakteru bude reflexní lokomoce dle Dr. Václava Vojty, na které bude celé nově vznikající rehabilitační centrum postaveno. Tato pohybová léčba vyžaduje též aktivní spoluúčast pacienta, následně i rodičů, kdy se patřičnými cviky mobilizují v těle měkké tkáně. Nejdůležitější vývoj hrubé motoriky a lokomoce je u dítěte do 1 roku věku. Po překročení této hranice se délka léčby prodlužuje, v některých fatálních případech však pouze napomáhá, ale neřeší případ bez patologie. Rehabilitační techniky provádí lékaři či fyzioterapeut.

Další spíše doplňkovou metodou bude léčebná tělesná výchova, která zahrnuje již dle názvu tělovýchovný proces. Patří sem pohybové procedury a postupy, které vyvolávají působení vnější síly či reflexní podněty. Upravenými aktivitami dle metodických a pedagogických zásad se usiluje o obnovení či zlepšení funkcí organismu, v tomto

konkrétním případě u dětských pacientů o podporu správného růstu. Na této metodě se opět podílí lékař či fyzioterapeut.

U těchto metod je možné používat různé cvičební pomůcky jako např. gymnastické míče, závěsné systémy (např. TRX), podložky, cvičební gumy, BOSU. Nejedná se o finančně náročné pomůcky a jsou i velice dobře skladné.

Volba metody cvičení, kombinace cviků a délka léčby je závislá na vstupním vyšetření a zhodnocení stavu dítěte lékařem - pediatrem, na skutečném stavu pohybového ústrojí, věku dítěte, na rozsahu vývoje / poškození funkčních vlastností.

Do budoucna se počítá s rozšířením služeb pro dětské pacienty. Např. zavedení kryoterapie. Kryoterapie je dnes již často používaná metoda fyzikální terapie. Je založena na krátkodobém vystavení lidského organismu do extrémního chladu. Což znamená ochlazení po dobu 2 - 3 minut v až -160 °C v malém tzv. "mrazáku", který se nazývá polárium podobající se vizuálně sauně či se aplikují pouze sáčky s ledem. Následně probíhá aktivní cvičení s pacientem.

Další možnou doplňkovou službou bude distribuce rehabilitační a balanční obuvi, která tlumí nárazy při chůzi a preventivně působí před bolestmi dolních končetin, kloubů a zad. Též podporuje správné držení dětské nohy a klenby a řeší i problematiku plochých nohou.

### **5.1.3 VIZE PODNIKATELSKÉHO PLÁNU**

Hlavním úkolem a účelem tohoto podnikatelského plánu s výhledem do budoucna je vytvoření reálného a uceleného podkladu k realizaci podnikatelského záměru pro zahájení podnikatelské činnosti v oboru rehabilitační a fyzikální medicíny. Podle sestaveného podnikatelského plánu, který je hlavním cílem této práce, bude moci být založeno nové rehabilitační centrum a podklady budou moci být využívány pro potřeby zřizovatele, pro potřeby banky a k dalším úředním výkonům.

### **5.1.4 POSTUP PŘI ZAKLÁDÁNÍ NESTÁTNÍHO ZDRAVOTNICKÉHO ZAŘÍZENÍ**

Postup při zakládání nestátního zdravotnického zařízení se ve mnoha směrech liší od postupu zakládání jakéhokoliv jiného podniku v jiném oboru.

Podmínky k získání registrace dle zákona č.160/1992 Sb. jsou mj. zejména:

- doklad o způsobilosti k samostatnému výkonu zdravotnického povolání

- doklad o vzdělání
- doklad o zdravotní způsobilosti k výkonu povolání - lékařský posudek
- doklad o bezúhonnosti
- provozní řád a rozhodnutí o schválení provozního řádu zdravotnického zařízení vydané orgánem ochrany veřejného zdraví
- oprávnění žadatele o užívání prostor k poskytování zdravotních služeb
- prohlášení, že zdravotnické zařízení je technicky i věcně vybaveno

V případě, že zdravotnické zařízení bude provozováno v pronajatých prostorách, musí též předložit smlouvu o pronájmu.

Až po splnění veškerých podmínek a po obdržení kladného rozhodnutí o registraci, se může zřizovatel zajímat o uzavření smluv se zdravotními pojišťovnami a zúčastnit se výběrového řízení. Výběrové řízení se vyhlašuje buď na žádost zřizovatele, na žádost některé zdravotní pojišťovny či příslušný úřad si vyhlašuje vše sám.

Komise příslušného úřadu rozhoduje tajným hlasováním o výsledku výběrového řízení a výsledek předává vyhlášovatel. Ten výsledky zhodnotí a sdělí jej zdravotní pojišťovně, kde se vyjádří především k tomu, jak daná pojišťovna plní svou povinnost poskytovat zdravotní péči svým pojištěncům v daném oboru a lokalitě. (zákon č. 48/1997 Sb.)

Lhůta pro vyřízení je 30 dnů, ve složitých případech 60 dnů.

#### Správní poplatky:

- vydání rozhodnutí o udělení oprávnění k poskytování zdravotních služeb  
- 1000,- Kč

#### **5.1.5 REALIZAČNÍ RESUMÉ**

Zřizovatelem a zároveň jediným vlastníkem rehabilitačního centra bude fyzická osoba, nelékař. Pro zajištění odborných zdravotnických služeb bude FO zaměstnávat osoby s odbornou způsobilostí, která je stanovena zákonem. Ostatní činnosti budou vykonávány zřizovatelem.

Hlavní činností rehabilitačního centra bude léčebná rehabilitace pro děti ve věku od 7 týdnů od narození po maximální hranici dovršení 18 let. Prozatím bude toto zařízení

specializováno na oblast funkčnosti pohybového aparátu bez doplňujících služeb jako jsou masáže, regenerační služby, atd. Veškeré služby budou poskytovány nezletilým pacientům za nepřímou úhradu prostřednictvím zdravotního pojištění. Nepřímá úhrada se týká právě oblasti léčebné rehabilitace. Během fungování nového centra je v plánu rozšiřování a zlepšování kvality a služeb pro dětské pacienty, aby si podnik udržel konkurenční pozici.

Konkurenční výhodou je především spojení lékařské ordinace pod vedením pediatra a fyzioterapie pod vedením fyzioterapeuta do jednoho místa. To rodičům dětských pacientů usnadní a urychlí proces léčby. Zákonný zástupce "postiženého dítěte" se může obrátit přímo na nové rehabilitační centrum bez indikace od jiného lékaře bez předchozího vyšetření.

Zdravotnické zařízení bude sídlit ve městě Znojmě nedaleko centra města v dobře dostupné části. Na základě statistických údajů byl prokázán nižší počet rehabilitačních zařízení vzhledem k počtu obyvatel na jižní Moravě. Je tedy možné předpokládat, že při podpoře a zvolení vhodné komunikační strategie vznikne po službách v tomto oboru poptávka a zařízení bude fungovat i po ekonomické stránce.

Vzhledem k nedostatku vlastních zdrojů bude potřeba zažádat o bankovní úvěr ve výši cca 500 000,- Kč. Bankovní úvěr tímto poskytne i dostatek disponibilních finančních prostředků do začátku podnikání k úhradě všech závazků.

Cílem zřizovatele je dosahovat takového zisku, aby pokryl veškeré své náklady na provoz rehabilitačního centra, včetně úhrady splátky bance. Též je nutné zajistit takový životní standard, aby pokryl náklady pro soukromý život včetně chodu rodiny. Proto před uskutečněním investice do realizace a vybavení by si měl zřizovatel prověřit, že má reálnou naději se dohodnout s většinou velkých zdravotních pojišťoven působících v České republice na smluvních podmínkách.

## **5.2 CHARAKTERISTIKA ZDRAVOTNICKÉHO ZAŘÍZENÍ**

Firma: **Dětské rehabilitační centrum A.N.T.**

Předpokládaná adresa a sídlo zařízení: Coufalova 973/8, 669 02 Znojmo

Předpokládané datum založení: 1.6. 2017

Telefon:

E-mail: info@ant.cz

Webové stránky: www.ant.cz

Facebook:

Vlastnické vztahy k prostorám: Nájemní prostory

Dopravní a jiná omezení: bez omezení

### **5.2.1 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ**

Předmětem podnikání bude poskytování služeb v oblasti rehabilitace a fyzioterapie, konkrétně v oblasti léčebné rehabilitace fyzioterapeutického charakteru dle popisu uvedeného výše v předchozí kapitole.

### **5.2.2 PRÁVNÍ FORMA**

Nové zdravotnické zařízení bude založeno jako soukromé nestátní ambulantní zdravotnické zařízení. Bude se jednat o ordinaci lékaře - pediatra, který bude spolupracovat s jedním fyzioterapeutem. Fyzioterapeut bude vykonávat služby v oddělené místnosti se cvičebními pomůckami.

Činnost lékařů a fyzioterapeutů není dle živnostenského zákona živností, jedná se o podnikání fyzické osoby dle zákona o zdravotní péči v nestátních zdravotnických zařízeních (č. 160/1992 Sb.). Z důvodů nezkušenosti zřizovatele byla záměrně vybrána nejjednodušší forma podnikání, která je ve zdravotnictví nejčtenější, jelikož stačí pouze registrace na patřičném magistrátu města.

### **5.2.3 PŮSOBIŠTĚ ZDRAVOTNICKÉHO ZAŘÍZENÍ**

Místo působení rehabilitačního centra se dle popisu výše bude nacházet cca 7 min pěšky od centra města Znojma. Jedná se o bytovou jednotku o třech místnostech s chodbou a příslušenstvím o výměře 72 m<sup>2</sup>. Výhodou této bytové jednotky je snadný přístup z ulice Coufalova, kde v nedaleké blízkosti je i možnost nákupu potravin v supermarketu Kaufland, který se nachází 3 min pěšky. Možnosti parkování jsou dobré. Zaparkovat se může i ve dvoře či přímo u supermarketu, kde je parkování 1,5 hod zdarma. Bytová jednotka se nachází v 1. patře v cihlovém domě, kde je po rekonstrukci zřízen výtah, což pro handicapované děti či děti v kočárku je zapotřebí.

## 5.2.4 ZAMĚSTNANCI REHABILITAČNÍHO CENTRA

Prvním zaměstnancem bude lékař - pediatr a specialista v oboru rehabilitační a fyzikální medicíny s licencií pro samostatnou činnost v oboru a tím se stane i odborným garantem tohoto rehabilitačního centra. Tento lékař má praxi v oboru přes deset let, ve volném čase vede soukromé hodiny ve fitness. Snoubení tohoto zaměření s pediatrií je ideální kombinací pro tento účel podnikatelského záměru. S podnikáním zkušenosti nemá, neboť je stále na částečný úvazek zaměstnancem místní nemocnice.

### Vzdělání:

Lékařská fakulta Masarykovy univerzity v Brně, Specializace v oboru pediatrie, Specializace v oboru rehabilitační a fyzikální medicíny, Licence ČLK (České lékařské komory) pro samostatný výkon v oboru rehabilitační a fyzikální medicíny

Druhý zaměstnanec bude fyzioterapeut se středoškolským vzděláním, který bude pracovat bez odborného dohledu. Garantem v této oblasti je paní Vallová z Tišnova u Brna dle textu výše.

## 5.2.5 ZŘIZOVATEL

Zřizovatel a provozovatel zdravotnického zařízení bude osoba s vysokoškolským vzděláním v ekonomickém oboru, který bude též majitelem. Majitel bude v pracovněprávních vztazích nadřazen oběma zaměstnancům. Tato osoba je též držitelem mezinárodní licence v oboru kineziologie, fyzioterapie a má povolení vykonávat veškeré trenérské techniky v oblasti fitness, body and mind a body art na území Evropské unie.

## 5.3 ORGANIZAČNÍ PLÁN

### 5.3.1 POPIS ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

**Majitel: Petra Domanířová**

- jednatel společnosti
- zodpovědnost za úkony společnosti
- jednání s úřady a institucemi
- vedení a řízení společnosti
- marketing a správa internetových stránek společnosti



- kontrola dodržování bezpečnostních a hygienických předpisů
- příjem zboží, výpomoc v recepci

#### **Zaměstnanec: lékař-pediatr**

- pediatrie
- vedení své ordinace v rehabilitačním zařízení
- veškerá vstupní vyšetření
- garantem zdravotnického zařízení
- stanovení léčby pacientů

#### **Zaměstnanec: fyzioterapeut**

- rehabilitační cvičení dle Dr. Vojty
- tělesná výchova pacientů
- objednávání pacientů, výpomoc na recepci
- výpomoc s úklidem prostor

#### **Spolupráce s externími poradci**

V případě úspěšného podnikání do budoucna bude zdravotnické zařízení spolupracovat s externí účetní firmou. Internetové stránky zařízení budou vytvořeny externí firmou zabývající se touto činností. Doprava spotřebního materiálu bude také zajišťována externí dopravní firmou.

#### **5.3.2 MZDOVÉ NÁKLADY**

Majitelka si bude zpočátku vyplácet nižší mzdu. V následující tabulce jsou uvedeny předpokládané mzdy zaměstnanců.

Tab. 11: Průměrné mzdové náklady na zaměstnance v Kč

<b>Průměrné mzdové náklady na jednoho zaměstnance</b>	<b>Kč/měsíc</b>
Hrubá mzda	30 000
SP (HM*0,25)	7500

ZP (HM*0,09)	2700
Mzdový náklad na zaměstnance	<b>40200</b>

## 5.4 MARKETINGOVÝ PLÁN

Na základě zjištěných skutečností vycházejících z analýz odvětví, konkurence, trhu bude vytvořen marketingový plán, který je nezbytným předpokladem pro úspěšný vstup v oblasti rehabilitačních služeb. Základním úkolem je poskytnutí služeb takové rehabilitační péče, aby byly korespondující s kvalitou odvedené práce, funkční, odborné a zároveň perspektivní. V tomto případě je důležité zatraaktivnit nabízené služby ve specifickém segmentu, aby si klienti (zde zákonní zástupci dětí) vybrali právě toto rehabilitační centrum a stali se zákazníky. Cílem je dosažení dostatečných výnosů vedoucích k patřičnému a uspokojivému zisku.

Velmi důležité je klást důraz na komunikaci nejen s klienty - rodiči, ale i na komunikaci s okolím pro získání nové klientely. Dále nesmí být opomenuto stanovení způsobu úhrady služeb a propagace rehabilitačního centra.

### 5.4.1 MARKETINGOVÝ MIX

V této části práce bude zahrnut popis základních nástrojů marketingového mixu 4 P, tedy product (produktu), price (cenové politiky), place (místa poskytovaných služeb) a promotion (propagace - komunikační politiky).

#### 5.4.1.1 PRODUKT

V případě nově vznikajícího rehabilitačního centra se stávají produktem veškeré poskytované služby v oblasti léčebné rehabilitace. Služby budou poskytovány v souladu se zákonem odbornými pracovníky a specialisty. Nezbytné je zohlednit i způsob komunikace s pacienty, kteří se v daném oboru nepohybují a je potřeba jim danou problematiku vysvětlit. Dalšími důležitými faktory ovlivňující konečný produkt jsou ordinační hodiny, systém objednávání a též prostředí zdravotnického zařízení, kde budou výkony probíhat.

#### **5.4.1.2 CENA**

V rehabilitačním centru budou výkony převážně hrazeny zdravotními pojišťovny. V případě služeb, na které se vztahuje nepřímá úhrada prostřednictvím zdravotního pojištění, vychází cena z dohody mezi zdravotními pojišťovny. Legislativně je vše upravováno zákonem o veřejném zdravotním pojištění č. 48/1997 Sb. Vyhláškou Ministerstva zdravotnictví jsou k jednotlivým výkonům přiřazeny bodové hodnoty. Vyhláška je každoročně nově vydána, která stanovuje hodnoty bodu a výši úhrad hrazených služeb. Na základě této vyhlášky je pak možné vypočítat cenu výkonu.

#### **5.4.1.3 MÍSTO**

Místo podnikání bylo zmíněno již v kapitole "Působíště zdravotnického zařízení". Důležité je však zmínit i vzhled interiéru rehabilitačního centra. Hlavním cílem je poskytnout pacientům prostory, aby se cítili v ordinacích příjemně jako v domácím a útulném prostředí. Proto byl do začátku podnikání zvolen cihlový byt, který poskytuje dětským pacientům dostatečné zázemí pro vyšetření i cvičení. Byt bude vymalován teplými a veselými barvami s dětskými motivy, v čekárně bude k dispozici dostatek hraček na hraní, čisté a nové sociální zařízení i malá kuchyňka pro možnost ohřátí jídla, kojeneckého mléka či pro doplnění tekutin.

#### **5.4.1.4 PROPAGACE**

Pro zahájení podnikatelské činnosti je velmi důležitá strategie marketingové komunikace s cílovým trhem. S ohledem na obor podnikání, kterým je poskytování zdravotních služeb, je vhodné propagaci naplánovat. Potencionální klienti by měli být dostatečně informováni o nově zakládaném rehabilitačním centru a tím i motivováni k první návštěvě nového centra, které v nich probudí zájem, pocit důvěry a vlastní pocit iniciativy k prvnímu kroku komunikace. Avšak nesmí být z druhé strany odrazení agresivním způsobem propagace.

S otevřením centra budou zprovozněny automaticky v rámci komunikační politiky též webové stránky. Pro potencionální zákazníky bude jistě pohodlné v klidu z prostředí domova si o rehabilitačním centru přečíst potřebné informace, vyplnit objednávací formulář, zjistit informace o personálu a nebo se pouze odhodlat centrum telefonicky

kontaktovat. Tyto aspekty by mohly být rozhodujícími faktory propagace a konkurenční výhodou.

Do propagačních materiálů mohou být zahrnuty i informační letáky, vizitky, které budou obsahovat stručné informace o rehabilitačním centru, adresu provozovny, kontakty (telefonní spojení, webové stránky, sociální sítě). Propagační materiály budou k dispozici na recepci v centru či po dohodě i v ordinacích u místních pediatrů a specialistů. Lze předpokládat, že pokud budou rodiče pacientů spokojeni, mohou vizitku, leták předat dalším členům rodiny, přátelům, známým. Jako nejlepší propagace funguje na vlastní doporučení, což bude hlavním cílem tohoto podnikatelského záměru.

Jako poslední část propagační politiky je nezbytné zmínit i komunikaci s lékaři, kteří by do budoucna mohli do rehabilitačního centra posílat své pacienty na následnou péči. Bylo by vhodné na začátku podnikání navázat osobnější kontakt s místními pediatry např. formou osobní návštěvy, známosti, ale i oslovením formou dopisu či e-mailu. V případě zájmu lékařů, specialistů či pediatrů je možné uspořádat prohlídku nového zařízení s ukázkou nabízených služeb.

## 5.5 FINANČNÍ PLÁN

V této části práce budou sepsány náklady na zahájení provozu a činnosti nového rehabilitačního centra, zdroje financování, výnosy a plán finančních toků. Je nutné si uvědomit, že úspěšnost podnikání ve zdravotnictví je dána především celkovou výší výnosů. Náklady jsou poměrně velmi málo ovlivnitelné.

### 5.5.1 ZAHAJOVACÍ ROZVAHA PODNIKU

<b>Aktiva</b>	<b>Kč</b>	<b>Pasiva</b>	<b>Kč</b>
<b>Pohledávky za vlastní upsaný kapitál</b>		<b>Vlastní kapitál</b>	<b>250 000,-</b>
<b>Stálá aktiva</b>	<b>384 801,-</b>	Základní kapitál	250 000,-
Dlouhodobý nehmotný majetek		Kapitálové fondy	
Dlouhodobý hmotný majetek	384 801,-	Fondy tvořené ze zisku	
Dlouhodobý finanční majetek		Výsledek hospodaření minulých let	
		Výsledek hospodaření běžného účetního období	

<b>Oběžná aktiva</b>	<b>380 199,-</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>515 000,-</b>
Zásoby		Rezervy	
Dlouhodobé pohledávky		Dlouhodobé závazky	
Krátkodobé pohledávky		Krátkodobé závazky	
Finanční majetek	380 199,-	Bankovní úvěry a výpomoci	515 000,-
Ostatní aktiva		Ostatní pasiva	
<b>Aktiva celkem</b>	<b>765 000,-</b>	<b>Pasiva celkem</b>	<b>765 000,-</b>

### 5.5.2 NÁKLADY POŘIZOVACÍ

Již od počátku vzniku nového zdravotnického zařízení je nezbytné se řídit zákonem o požadavcích na minimální technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení a kontaktních pracovišť domácí péče (č. 92/2012 Sb.), který stanovuje splnění některých podmínek provozovny. Jedná se zejména o velikost čekárny, ordinace, tělocvičny pro pohybovou terapii.

Pronajaté prostory bude nutné částečně rekonstruovat, aby splňovaly požadavky na minimální velikost jednotlivých místností. Musí být též zřízeno sociální zařízení zvlášť pro pacienty a personál. S rekonstrukcí předběžně majitel bytu souhlasí. Náklady na rekonstrukci jsou odhadovány na 50 000,- Kč, kdy zřizovatel počítá s pomocí stavební firmy svého manžela. Před zahájením vybavování ordinací je nutné uhradit správní poplatky spojené se založením rehabilitačního centra. Tyto poplatky si uhradí zřizovatel sám z vlastních zdrojů.

Nájemné pronajatého bytu činí 10 000,- Kč měsíčně plus vodné, stočné, svoz odpadu, cena za telekomunikační služby.

#### 5.5.2.1 POŘIZOVACÍ NÁKLADY NA VYBAVENÍ

Jelikož se jedná o nově vznikající rehabilitační centrum, vybavení bude pořízeno kompletně dle dané legislativy, která určuje vybavení a podmínky provozu zdravotnického zařízení, také dle vyhlášky a zákona, které se na ně vztahují.

Čekárna pro pacienty bude nabízet k sezení židle či sedací soupravu. Ordinace lékaře musí být vybavena vyšetřovacím stolem či lehátkem s nastavitelnou výškou. V tělocvičně fyzioterapeuta je nezbytná plocha pracoviště. Zde bude umístěno dle zákona lehátko či

židle s opěrkou a nastavitelnou výškou. Nutností je též výpočetní technika, zdravotnický informační systém, kancelářské potřeby, pracovní oděv a obuv pro zaměstnance a spotřební zdravotnický materiál. Nábytek bude vybírán konkrétně dle katalogu dodavatelů zdravotnického zařízení.

U výběru dodavatelů nového centra je třeba zvážit cenu, platební podmínky, dodací a záruční podmínky, dovoz objednaného zboží. Náklady na dopravu jsou v některých případech k pořizovanému zboží zdarma.

Následující tabulka specifikuje pořizovací náklady, položkově vybavení ordinace a tělocvičny včetně rekonstrukce pronajatých prostor.

Tab. 3: Kalkulace pořizovacích nákladů

Zařízení	Počet	Pořizovací cena - 1 ks	CELKEM vč. DPH
<b>Čekárna</b>			
Rohová sedací souprava	1	17 999	17999
Židle	6	640	3840
Odkládací stůl	1	999	999
Nástěnný věšák	6	61	366
Odpadkový koš	1	249	249
<b>CELKEM</b>			<b>23453</b>
<b>Vybavení pro výkon administrativy</b>			
Počítač včetně sw. (MS Office, Windows)	2	27999	55998
Tiskárna	2	6000	12000
Software REHAB - lékař	1	9290	9290
Software REHAB - fyzioterapeut	1	9290	9290
Kartotéka Bisley	1	5554	5554
Telefon bezdrátový Panasonic	2	1209	2418
<b>CELKEM</b>			<b>94550</b>
<b>Vybavení pro léčebný tělocvič</b>			
Zrcadlo	1	460 Kč/m <sup>2</sup>	2760
Úseč plast	1	465	465
Mini trampolína	1	1148	1148
Gymnastický míč 65 cm KETTLER	1	449	449
Gymnastický míč 75 cm Inspoartline	1	390	390
Overball 26 cm	4	84	336
Posilovací guma	20	53	1060
Závěsný systém TRX	1	3195	3195
Deska Flowin Pro	1	7485	7485
<b>CELKEM</b>			<b>33488</b>
<b>Denní místnost</b>			
Židle	4	1050	4200
Jídelní stůl	1	900	900
Rychlovarná konvice Sencor	1	725	725
Mikrovlnná trouba Mora	1	1399	1399

**CELKEM** **7224**

**Propagační materiály**

Grafický návrh + tisk vizitek	1000	1,20	1200
Grafický návrh + tisk inform.letáků	1000	32,70	3270
<b>CELKEM</b>			<b>4470</b>

**Vybavení místnosti pro fyzioterapeuta**

Ribstol 220 x 80 cm KÖCK SPORT	1	4125	4125
Lehátko BTL-Vojtův stůl	1	47390	47390
Příslušenství k lehátku (kolečka, držák na papír, nožní ovladač elektromotoru)	1	19590	19590
Vyšetřovací stůl GOLEM	1	31999	31999
Teploměr	1	100	100
Lékárnička dřevěná s náplní	1	796	796
Skříň na pomůcky	1	3900	3900
Skříňka na oděv Enprag	1	1880	1880
Židle - fyzioterapeut Ergo FLEX	1	9900	9900
Židle - pacient	3	1050	3150
Věšák	1	668	668
Odpadkový koš	1	249	249
Stůl pro administrativu	1	3211	3211
Židlička kulatá s nožičkami MEDI	1	2372	2372
Lékařské kalhoty Irea	2	599	1198
Triko s logem Irea	2	499	998
Zdravotní obuv Santé	1	1097	1097
<b>CELKEM</b>			<b>132623</b>

**Vybavení místnosti pro lékaře**

Vyšetřovací stůl GOLEM	1	31999	31999
Příslušenství k lehátku	1	15400	15400
Stolek na nástroje pojízdný nerezový	1	8337	8337
Skříň na zdravotnické pomůcky	1	3900	3900
Tonometr	1	4389	4389
Židle - lékař	1	9900	9900
Židle - pacient	1	1050	2100
Odpadkový koš	1	249	249
Židlička kulatá s nožičkami MEDI	2	2372	2372
Stůl pro administrativu	1	3211	3211
Skříňka na oděv Enprag	1	1880	1880
Lékárnička dřevěná s náplní	1	796	796
Teploměr	1	100	100
Malé zrcadlo IKEA	1	399	399
Věšák	1	668	668
Lékařské kalhoty Irea	2	599	1198
Triko s logem Irea	2	499	998
Zdravotní obuv Santé	1	1097	1097
<b>CELKEM</b>			<b>88993</b>

**CELKEM**

**384.801,-Kč**

Zdroj: vlastní zpracování vycházející z platných ceníků jednotlivých dodavatelů

\* Veškeré položky budou začleněny do nákladů roku pořízení bez odepisování

### 5.5.3 NÁKLADY PROVOZNÍ

#### 5.5.3.1 NÁKLADY NA PRONÁJEM

Jelikož nemá zřizovatel k dispozici vlastní prostory k podnikání, musí si je pronajmout. Jak již bylo uvedeno v předchozích kapitolách, budou pronajaty za tímto účelem bytové prostory o velikosti 72 m<sup>2</sup> v bytové jednotce 3+1. Nájemné se na základě dohody s majitelem dle Smlouvy o smlouvě budoucí bude pohybovat v částce 10.000,- Kč za měsíc plus energie a bude uzavřena na dobu min. 5 let. Dále je zde nutno zahrnout náklady za svoz odpadu a za telekomunikační služby.

#### 5.5.3.2 NÁKLADY NA PROVOZ ZDRAVOTNICKÉHO ZAŘÍZENÍ

Před zahájením zdravotnického zařízení bude třeba pro chod ordinací objednat určité množství zdravotnického a kancelářského spotřebního materiálu. Tento materiál bude v průběhu provozu pravidelně doplňován. Mezi provozní náklady patří nejen úhrada nájemného za pronajatý byt, ale též položky jako prádelna, paušální částka úklidové firmě či externí účetní firmě za vedení účetnictví. Zřizovatel v začátku podnikání bude chtít eliminovat náklady tím, že si uklidí a vypere sám, účetnictví si též povede na vlastní odpovědnost.

Další důležité položky jsou spojeny se zaměstnáváním dvou zaměstnanců - fyzioterapeuta se středoškolským vzděláním a lékaře s vysokoškolským vzděláním. Zde nejsou zahrnuty pouze mzdy zaměstnancům, ale též odvody zaměstnavatele na jejich zdravotní (9% mzdy) a sociální pojištění (25% mzdy).

Platí tyto vzorečky:

Superhrubá mzda = hrubá mzda + 35 % hrubé mzdy na sociální a zdravotní pojištění

Čistá mzda = hrubá mzda - daně - nejružnější srážky

*Pozn.: I samotný zřizovatel je povinen, jako každá fyzická osoba, odvádět sám za sebe pojistné na sociální a zdravotní pojištění. Jejich výše jsou v prvním roce provozu stanoveny legislativně a to v poměrně nízkých částkách a teprve v dalších letech provozu bude jejich výše odvislá od dosaženého hospodářského výsledku. Do nákladu*



*však nepatří, proto o nich bude pojednáno až v dalším textu. [586/1992 Sb.],*

*[589/1992 Sb.], [592/1992 Sb.]*

Co se týče drobného spotřebního materiálu, zde řadíme veškeré gely, masti, oleje, buničiny, jednorázové rukavice, papírové ručníky. Dále sem patří drobné kancelářské potřeby jako papír do tiskárny, psací potřeby, recepty, též náklady na propagaci či hygienické potřeby jako desinfekce.

Samostatnou položku tvoří úrok z poskytnutého úvěru, který se bude měsíčně snižovat dle výše aktuálního dluhu.

Tab. 4: Kalkulace provozních nákladů

<b>Položka</b>	<b>Cena včetně DPH</b>
Splátka úvěru i s úrokem	3385,- Kč
Poplatky spojené se založením ordinace	1000,- Kč
Poplatky za členství v odborných společnostech	3000,- Kč
Nájemné za pronajatou bytovou jednotku (+ energie)	13 000,- Kč
Pojištění (odpovědnost + ordinace)	24 000,- Kč
Mzda zaměstnanců	60 000,- Kč
Zdravotní pojištění za zaměstnance (6%)	5400,- Kč
Sociální pojištění za zaměstnance (25%)	15 000,- Kč
<b>Spotřební materiál</b>	
Buničiny, oleje, gely, masti	1500,- Kč
Jednorázové rukavice 100ks v 1 balení	660,- Kč
Ručníky	1500,- Kč
Tekuté mýdlo	100,- Kč
Dezinfekce 0,5 litru	215,- Kč
<b>Propagační prostředky</b>	
Inzerce do místního tisku + AB Inzert	2500,- Kč
Pro děti - bonbony + omalovánky	400,- Kč
Vizitky	300,- Kč
<b>Drobné kancelářské potřeby</b>	

Recepty, tužky, papíry, obálky	1200,- Kč
Telekomunikační služby	1100,- Kč
<b>Provozní náklady CELKEM</b>	<b>134.260,-Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 5.5.4 NÁKLADY DAŇOVÉ

Z pohledu daňového budou zařazeny všechny výše uvedené položky do daňových nákladů prvního roku provozu. Z přímých daní je v rámci této práce podstatná daň z příjmu právnických osob, která je legislativně upravena zákonem o daních z příjmu č. 586/1992 Sb. Výjimku tvoří terapeutický Vojtův stůl - BTL, jehož vstupní cena činí 47 390,- Kč, kdy je částka jak cenová hranice dle zákona než 40 000,- Kč, od které se položky hmotného majetku postupně odepisují. Pro nehmotný majetek je stanovena hranice 60 000,- Kč. Tato částka se vztahuje například na zakoupený software, jehož vstupní cena zmíněnou hranici nepřesahuje.

Dalším kritériem pro odepisování je doba provozně-technické funkce delší než jeden rok. V tomto konkrétním případě je podmínka splněna. Terapeutické lehátko patří vzhledem ke své povaze do odpisové skupiny 2 s dobou odepisování 5 let. V případě rovnoměrných odpisů je odpisová skupina 2 stanovena sazbou 11% v prvním roce odepisování a v dalších letech 22,25%. Terapeutické lehátko bude odepisováno způsobem uvedeným v tabulce č. 5. Z tabulky vyplývá, že v prvním roce odepisování bude v daňovém přiznání k dani z příjmu za pořízení terapeutického lehátka uplatněn náklad 5213 Kč, v dalších letech vždy 10 544 Kč.

Tab. 5: Daňové odpisy terapeutického lehátka

Rok provozu	Roční odpisová sazba v %	Zůstatková cena v Kč	Roční odpis v Kč	Oprávký CELKEM v Kč
1. (rok 2017)	11	42 178	5213	5213
2. (rok 2018)	22,25	31 634	10 544	15757
3. (rok 2019)	22,25	21 090	10 544	26 301
4. (rok 2020)	22,25	10 546	10 544	36 845
5. (rok 2021)	22,25	2	10 544	47389

Zdroj: Vlastní zpracování

#### **5.5.4.1 DAŇ Z PŘIDANÉ HODNOTY**

V souvislosti s náklady na rekonstrukci pronajímaných prostor, vybavení ordinací a náklady na provoz zařízení je vhodné se zabývat též i problematikou nepřímých daní a to daně z přidané hodnoty (DPH), která je upravena zákone o dani z přidané hodnoty č. 235/2004 Sb.

Povinnost registrace k platbě daně z přidané hodnoty vzniká osobě, která má sídlo, místo podnikání nebo provozovnu v tuzemsku a zároveň její obrat za nejvýše 12 po sobě jdoucích měsíců přesáhne částku 1 milion Kč, se stává plátcem od prvního dne třetího měsíce následujícího po měsíci, ve kterém překročila stanovený obrat.

Zákon však ustanovuje výjimku. V §51 téhož zákona jsou mezi plněními osvobozenými od daně bez nároku na odpočet daně jmenovány mimo jiné též zdravotnické služby a zboží (blíže upraveno v §58). Vzhledem k tomu není nutné podat ani přihlášku k registraci. Z výše uvedeného je jasné, že se zřizovatel nemusí problematikou DPH vůbec nadále zabývat. Veškeré provedené nákupy budou pro zřizovatele znamenat náklad, ve kterém je již zahrnuta sazba DPH. Problematika daně z přidané hodnoty byla zpracována, protože až v závěru práce bylo zjištěno, že podnikatel ve zdravotnictví není plátcem DPH.

#### **5.5.5 ZDROJE FINANCOVÁNÍ**

Vzhledem k tomu, že zřizovatel nevlastní takové množství vlastních finančních zdrojů, které by dostačovalo k založení nového rehabilitačního centra, bude potřebné pro tyto účely žádat o bankovní úvěr. Nabízené podnikatelské úvěry se dle konkrétního finančního stavu zřizovatele pohybují ve vyšších úrokových sazbách. Po osobních návštěvách v bankovních institucích bylo zjištěno, že podpora začínajících podnikatelů bez historie je velmi komplikovaná a v tomto oboru neperspektivní. V tomto případě se žadatel - zřizovatel zavázal, že bude ručit nemovitostí v osobním vlastnictví. Bez tohoto závazku by měl velice složité podmínky pro start podnikání. Naštěstí má tuto možnost poskytnout bance záruku zástavy v podobě nemovitosti.

Z předchozích kapitol vyplývá, že finanční prostředky vynaložené do zahájení provozu rehabilitačního centra budou následující:

Pořizovací náklady: 384 801,- Kč

Provozní náklady 1. měsíce: 134 260,- Kč

---

**Náklady CELKEM: 519 061,- Kč**

K jejich pokrytí zřizovatel počítá se zdroji financování:

- bankovní úvěr
- vklad vlastních zdrojů zřizovatele

#### **5.5.5.1 BANKOVNÍ ÚVĚR - UNICREDIT BANK**

Po zhodnocení nabídek u bankovních institutů ve městě Znojmě se zřizovatel rozhodl zvolit nabízenou možnost hypotéčního úvěru u UniCredit Bank. Dle smluvních podmínek je nezbytnou podmínkou pro tuto nabídku záruka v podobě nemovitosti, která je v osobním vlastnictví zřizovatele.

Ve srovnání s krátkodobým provozním financováním, kde výše úvěru činila 250 000,- Kč, zajištění jistila bílko směnka, úroková sazba 11,60 % p.a. či ve srovnání s investičním úvěrem v hodnotě 250 000,- Kč při úrokové sazbě 8,96 % p.a. a splatnosti 5 let se zřizovatel rozhodl pro **hypotéční úvěr neúčelový**.

Podmínkou banky bylo též mít zavedený bankovní účet u daného institutu s historií a aktivní používání kreditní karty. Tyto podmínky zřizovatel splňuje.

Tab. 6: Orientační nabídka hypotéčního úvěru

Výše úvěru	515 000,- Kč
Fixní období	5 let
Doba splatnosti	20 let
Úroková sazba	4,95 % p.a.
Výše splátky	3 385,- Kč
Měsíční poplatek za správu úvěru	0 Kč
Poplatek za poskytnutí úvěru	2 500,- Kč

\* Uvedená hodnota úvěru je včetně částky pojistného za úvěrové pojištění

Zdroj: Vlastní zpracování

### 5.5.6. ODHADOVANÉ VÝNOSY

V nově vznikajícím rehabilitačním centru budou dle předchozích kapitol poskytovány služby v rehabilitační oblasti. V této kapitole je třeba rozlišit dvě skupiny výnosů a to:

a/ výnosy z plateb zdravotních pojišťoven za hrazené služby (služby v rehabilitační oblasti) a

b/ služby doplňkové, které budou hrazeny přímo pacientem (ne všechny služby jsou hrazené pojišťovami). Pacienti, jejichž zdravotní pojišťovna nemá se zařízením uzavřenou smlouvu o spolupráci, patří též do skupiny samoplátců.

Úhrada výkonů zdravotními pojišťovami se odvíjí od bodové hodnoty výkonu, která je stanovena vyhláškou Ministerstva zdravotnictví č. 134/1998 Sb. Ministerstvo zdravotnictví vydává seznam zdravotnických výkonů s bodovými hodnotami. Výše úhrady zdravotními pojišťovami se vypočítává znásobením určené bodové hodnoty koeficientem stanoveným vyhláškou o stanovení hodnot bodu, výše úhrad hrazených služeb a regulačních omezeních.

V příloze č. 7 této práce je uveden seznam výkonů s bodovými hodnotami a dalšími atributy potřebnými k výpočtu.

V tabulce č. 7 jsou uvedeny předpokládané výnosy v průběhu měsíců 7 - 12/2017. Výkony hrazené pojišťovami jsou zde sečteny za všechny poskytované odbornosti a to: 918 (fyzioterapeut-středoškolské vzdělání), 201 (fyzioterapie a rehabilitační lékařství), 999 (univerzální mezioborové výkony) a 002 (praktické lékařství pro děti a dorost). V roce 2018 jsou předpokládány měsíční výnosy za ustálené, proto jsou uvedeny v součtu za celý rok.

Tab. 7: Předpokládané výnosy

Zdravotní výkony	07 2017	08 2017	09 2017	10 2017	11 2017	12 2017	2017 Celkem	2018 Celkem
918	17239	25858	34477	34477	34447	34447	181004	473502
201	36099	54148	72197	72197	72197	72197	379035	896338
999	10508	15762	21016	21016	21016	21016	110336	262198
002	37106	55802	73201	73201	73201	73201	385712	902493
Pojišťovny	100952	151570	169861	169861	169861	169861	1056087	2534531

<b>celkem</b>								
<b>Výkony přímo placené pacienty</b>	1000	5000	10000	10000	10000	10000	<b>46000</b>	<b>92000</b>
<b>VÝNOSY CELKEM</b>	<b>101952</b>	<b>156570</b>	<b>179861</b>	<b>179861</b>	<b>179861</b>	<b>179861</b>	<b>1102087</b>	<b>2626531</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### 5.5.7 HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK

Hospodářský výsledek daného roku je dán rozdílem celkových dosažených výnosů a celkových nákladů vynaložených k jejich dosažení.

#### 5.5.7.1 DAŇ Z PŘÍJMŮ

Daň z příjmů je předmětem zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmu. Základ daně tvoří rozdíl mezi příjmy a výdaji v daném zdaňovacím období. Ve smyslu výše uvedeného zákona existují příjmy, které nejsou předmětem daně z příjmu právnických osob a dále existují příjmy, které jsou od této daně osvobozeny. Dále zákon stanovuje položky, které daň zvyšují či snižují. Výdaje v tomto případě musí být prokazatelné, že byly opravdu využity na dosažení, zajištění nebo udržení odpovídajících příjmů.

Odpisy dlouhodobého majetku, které byly zmíněny v předchozí kapitole, jsou též řazeny mezi výdaje. Dále jsou do výdajů řazeny např. odvody za úhrnu mezd, výdaje na rekvalifikaci pracovníků, pojistné (za podmínek, které stanovuje zákon).

V počátečním roce podnikání podnikatel neplatí na daň z příjmů žádné zálohy, v následujících letech jsou částky určeny dle výsledku hospodaření předcházejícího roku. Od daňového základu lze odečíst daňovou ztrátu, která vznikla a byla vyměřena za předchozí zdaňovací období. Ztrátu lze postupně odečítat až po dobu 5 let následujících po roce vzniku ztráty.

Daň z příjmů je hrazena formou měsíčních záloh, jejichž výše se rovná jedné dvanáctině výše předchozí daně. Pokud výše daně nepřesáhne 200 000 Kč, poplatník zálohy neplatí. Pokud však výše daně tuto sumu přesáhne, poplatník je povinen hradit zálohu na daň

každý měsíc do 20. dne následujícího měsíce. "Tvrzená daň" je vypočítána dle zákona dle předchozího zdaňovacího období.

Daň se vypočítá jako součin základu daně upravené o položky, které základ snižují, a sazby daně. Základ daně se zaokrouhluje na celé tisíce Kč dolů. Konstantní sazba daně z příjmu právnických osob činí 19%.

▪ **ZÁLOHY NA ZDRAVOTNÍ, DŮCHODOVÉ A NEMOCENSKÉ POJIŠTĚNÍ**

Tyto zálohy jsou určeny zákonem č. 592/1992 Sb. o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění a zákonem č. 589/1992 Sb. o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti. V případě začínajícího podnikatele se v prvním roce vztahují měsíční zálohy, které v roce 2016 činí na zdravotní pojištění 1823,- Kč a na sociální pojištění 1972,- Kč.

Tab. 8: Hospodářský výsledek, daň z příjmů

	<b>CELKEM r. 2017</b>	<b>CELKEM r. 2018</b>
Výnosy celkem	1 102 087	2 626 531
Náklady celkem	1 008 486	1 211 970
<b>ZISK/ZTRÁTA</b>	<b>+ 93 601</b>	<b>+ 1 414 561</b>
Zdravotní pojištění	10 938	21876
Sociální pojištění	11832	23664
Základ daně z příjmů	70 831	1 369 021
<b>DAŇ Z PŘÍJMŮ</b>	<b>13 457</b>	<b>260 113</b>
Čistý zisk	57 374	1 158 908
Čistý zisk+odpisy za rok	(57374+5213) 62 587	(1158908+10 544) 1 169 542
<b>Čistý zisk+ odpisy CELKEM</b>	<b>62 587</b>	<b>1 232 129</b>
<b>Počáteční výdaje</b>	<b>519 061</b>	

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle tabulky je zřejmé, že první rok podnikání by měl být ziskový, i když v nízké částce. Proto částka daně z příjmů nebude vysoká. Konkrétní výše minimálních plateb na zdravotní a sociální pojištění pro rok 2018 bude teprve legislativně stanovena. V následujícím roce podnikání se zřizovatel dostane do výrazně kladných hodnot. Proto v

následující roky avizují, že bude daňové zatížení zřizovatele plné. Zálohová sazba na zdravotní a sociální pojištění bude kalkulována ze základu tvořeného 50% kladného výsledku roku předešlého a to v procentuální sazbě 13,5 % a 29,2 %.

#### 5.5.8 FINANČNÍ TOKY - CASH FLOW

I když by se podařilo dosáhnout vysokého výsledku hospodaření, je nezbytné se současně zabývat i časovým rozlišením výdajů a příjmů, tedy tzv. cash-flow. Zřizovatel potřebuje k úhradě svých finančních závazků dostatek volných finančních prostředků, které jsou spojeny na začátku podnikání s počátečními pořizovacími náklady, ale také s průběžnými provozními náklady. Tzn. např. úhrada nájemného pronajímateli, mzdy zaměstnancům, nákup spotřebního materiálu, splátka úvěru a též finanční prostředky na osobní život celé rodiny.

Cash-flow bude při srovnání s časovým rozlišením nákladů a výnosů ovlivněno především tím, že skutečné výdaje (platby za nákladové položky) budou převážně v předstihu před očekávanými příjmy. Např. nájemné se bude hradit s měsíčním předstihem, splátka úvěru bude vždy placena v daném měsíci, výplata mezd zaměstnancům včetně veškerých odvodů na sociální a zdravotní pojištění budou probíhat až v následujícím měsíci. Také úhrada vykázaných výkonů bude prováděna pojišťovny s měsíčním zpožděním, jelikož pojišťovny požadují 30-denní splatnost faktur a to při důležitém aspektu, že pojišťovny budou vždy platit své závazky včas.

Tab. 9: Odhad vývoje cash-flow (2. pololetí 1. rok provozu)

<b>PŘÍJMY</b>	<b>7.měsíc</b>	<b>8.měsíc</b>	<b>9.měsíc</b>	<b>10.měsíc</b>	<b>11.měsíc</b>	<b>12.měsíc</b>	<b>CELKEM 2017</b>
<b>Úvěr</b>	515000						<b>515000</b>
<b>Osobní vklad</b>	250000						<b>250000</b>
<b>Pojišťovny</b>		100952	151570	169861	169861	169861	<b>762105</b>
<b>Přímé platby</b>	1000	5000	10000	10000	10000	10000	<b>46000</b>
<b>CELKEM</b>	<b>766000</b>	<b>105952</b>	<b>161570</b>	<b>179861</b>	<b>179861</b>	<b>179861</b>	<b>1573105</b>
<b>VÝDAJE</b>							
<b>Vybavení ordinace</b>	384801						<b>384801</b>



<b>Provozní náklady</b>	134260	97885	97885	97885	97885	106260	<b>632060</b>
<b>Splátka úvěru</b>	3385	3385	3385	3385	3385	3385	<b>20310</b>
<b>CELKEM</b>	<b>522446</b>	<b>101270</b>	<b>101270</b>	<b>101270</b>	<b>101270</b>	<b>109645</b>	<b>1037171</b>
<b>Cash-flow měsíce</b>	243554	4682	60300	78591	78591	70216	<b>535934</b>
<b>Cash-flow kumulativní</b>	<b>243554</b>	<b>248236</b>	<b>308536</b>	<b>387127</b>	<b>465718</b>	<b>535934</b>	

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledku zpracování tabulky je zřejmé, že zřizovatel bude mít v každém měsíci k dispozici kladný finanční objem k úhradě všech nákladových položek.

## 5.6 ANALÝZA RIZIK

Je nutné si uvědomit, že podnikatelský plán může být ohrožen celou řadou rizik a tím ohrozit fungování a prosperitu nově zakládaného podniku. Některá rizika je možné různými opatřeními minimalizovat, jiná jsou zcela nezávislá na vůli a činnosti zřizovatele. Jedná se o rizika různé povahy.

### 5.6.1 PODNIKATELSKÉ RIZIKO

Jelikož se jedná o nově vznikající rehabilitační centrum, je nutno počítat s rizikem, že zařízení nezíská plánovanou klientelu a počáteční období nebude přinášet takové výnosy, jako jsou očekávané a plánované. Je nezbytné toto riziko eliminovat např. velkou propagací zdravotnického zařízení. Též navázání kontaktu s dostatečným množstvím lékařů - pediatrů, kteří budou nové rehabilitační centrum doporučovat a přeposílat pacienty je značným rizikem. Pro eliminaci tohoto rizika je podpora a vhodná komunikace s místními pediatry. I pro ně je možné organizovat exkurze či "Dny otevřených dveří", kde budou k prohlédnutí prostory nového zařízení a možnost přesvědčit se o kvalitě nabízených služeb.

### 5.6.2 FINANČNÍ RIZIKO

Další důležitý rizikový faktor je možnost, že by nedošlo vůbec k uzavření smluv se zdravotními pojišťovnami. Vzhledem k tomu, že hlavní příjmy plynou právě z plateb zdravotních pojišťoven, je toto riziko z hlediska finanční prosperity podniku velmi

podstatné. Pokud by takováto situace nastala, bylo by rehabilitační centrum nutno změnit nabízené služby natolik, že většina výkonů by byla placena přímou úhradou, což není lehké ze strany zákonných zástupců pacientů. Též to není záměrem začínajícího podniku, ale v této situaci by byla změna v tomto směru nezbytná.

Ohledně zdravotních pojišťoven je nutno zmínit i riziko opožděných plateb. V tomto případě by se zařízení mohlo dostat do druhotné platební neschopnosti, která by mohla být dočasně pokryta finanční rezervou z předchozích měsíců či z hypotečního úvěru. Drobné přímé úhrady pacientů za vykonané služby by mohly zřizovateli částečně pomoci, proto je důležité i této stránce věnovat dostatečnou pozornost.

Finanční ohodnocení lékařů a zdravotního personálu v České republice nedosahuje stále takové úrovně jako v zahraničí, především v západních zemích. Lze do budoucna očekávat, že hodnota bodů spojená s úhradou výkonu zdravotních pojišťoven porostou. Tím se zvýší příjem zdravotnického personálu a zřizovatel získá vyšší zdroj pro vytvoření rezerv na překlenutí všech výše uvedených rizik.

### **5.6.3 ZDRAVOTNÍ RIZIKO**

Zdravotní riziko úzce souvisí s finančním rizikem v případě, kdy jeden z uvedených pracovníků vážně onemocní a v dlouhodobém horizontu nebude moci vykonávat svou práci. V tomto případě by nastala komplikovaná situace pro zřizovatele. Ten by měl mít v záloze náhradního pracovníka v případě pracovní neschopnosti. Bohužel by kvalita práce by nebyla dostatečně pokryta kvalitou práce dosavadních pracovníků. Zaměstnanci mají nárok v tomto případě pobírat dávky ze svého nemocenského pojištění. Zřizovatel by zůstal po dobu nemoci bez nemocenských dávek, jelikož účast v této části sociálního pojištění není povinná, pouze dobrovolná.

Ohledně pacientů v aktuální situaci není očekáváno takové zlepšení zdravotního stavu, že by pro nové rehabilitační centrum nebyla možnost pracovat. Spíše naopak, dětských pacientů s problémy pohybového aparátu přibývá a kvalitních pracovišť, které dokážou pomoci, ubývá.

### **5.6.4 RIZIKO POŠKOZENÍ PACIENTA**

Další riziko plyne z možnosti neúmyslného poškození pacienta. I při sebelepší snaze lékaře či fyzioterapeuta může dojít k poranění pacienta. Zdravotnické zařízení bude pro

případ, že by tato nemilá situace nastala, pojištěná v rámci profesní odpovědnosti, které poskytuje např. pojišťovna UNIQA.

Další skupinu rizik tvoří i rizika, která lze obtížně předpokládat, tím i eliminovat. Jedná se o krádež, živelnou katastrofu. I pro tento případ je nutné být pojištěn.

## **5.7 SHRnutí PODNIKATELSKÉHO PLÁNU**

Účelem tohoto podnikatelského plánu bylo stanovit, po zhodnocení všech hledisek, která mají vliv na úspěšnost i neúspěšnost podnikání, zda podnikatelský záměr otevření nového rehabilitačního centra ve městě Znojmě je reálný či nikoliv.

Z analýzy odvětví vyplývá, že v dané lokalitě je zajisté prostor pro daný směr podnikatelského záměru, rehabilitačních center je ve městě minimálně a vyloženě centrum zaměřené na děti raného věku podporující kvalitní a osvědčenou Vojtovu metodu je skoro minimální. S ohledem na konkurenční prostředí se musí nově vznikající rehabilitační centrum zaměřit na dostupnost a kvalitu poskytovaných služeb a na způsob jednání s pacienty. Tím si vytvořit konkurenční výhodu, která bude hlavně pro zákonné zástupce pacientů prvotním znakem kvality nového zařízení. Jednou z takových výhod by měla být pracovní doba přizpůsobená maximálně potřebám klientů a krátké objednací lhůty. Nejlépe okamžité vykonání vstupní prohlídky, aby pediatr mohl určit rozsah či fatálnost poškozeného dítěte a stanovit postup a délku léčby. Nejsilnější stránkou rehabilitačního centra je spojení lékaře specialisty s fyzioterapeutem na jednom pracovišti, což umožňuje v jednom místě nezbytné vyšetření dítěte, tak i následnou rehabilitační péči či léčbu.

Finanční plán byl tvořen na základě optimistického výhledu do budoucna, který mluví ve prospěch toho, aby nové centrum bylo založeno a podnikatelský záměr byl realizován. I když je nezbytné, aby si zřizovatel na počáteční kapitál na vybavení pracoviště vypůjčil finanční prostředky formou hypotéčního úvěru od banky UniCredit Bank, nemá problém jej splácet a stále mu zbývá dostatek financí na živobytí a zajištění chodu své rodiny. Čistý zisk je podstatně vyšší v porovnání s dosavadním zaměstnáním. Kumulativní cash-flow se daří udržovat v kladných hodnotách, tudíž by se podnikatel neměl dostat do platební neschopnosti. Důležitý je i aspekt, že vložil do začátku podnikání své vlastní finanční prostředky, tudíž je zaopatřený finanční rezervou z vlastních zdrojů.

Podnikatelský plán je tedy realizovatelný. Pro úspěšnost tohoto plánu je nejdůležitějším momentem uzavření smluvního vztahu především se Všeobecnou zdravotní pojišťovnou a dalšími zdravotními pojišťovnami, které působí na trhu v ČR, které dohromady registrují přibližně 85% všech pojištěnců. Největší z nich - VZP, registruje 2/3 obyvatel ČR, což je po smluvní stránce natolik důležitý moment, že bez smlouvy s ní by prosperita nového zdravotnického zařízení byla skoro bez šance. Nové zařízení je založeno s cílem poskytovat služby za nepřímou úhradu, proto smlouvy s pojišťovnami jsou reálným předpokladem pro úspěšné podnikání v tomto konkrétním případě.

Proto je pro nové zařízení největší hrozbou, že neuzavře reálně smlouvy se zdravotními pojišťovnami v takovém rozsahu, aby získalo dostatek klientů, za které budou pojišťovny provádět nepřímou úhradu. Jelikož je zřizovatel napojen na kontakty, pomoc a know-how paní Vallové z rehabilitačního centra z Tišnova u Brna, která bude svou činnost předávat právě zřizovateli a ukončovat pro svůj důchodový věk činnost v Tišnově, je zřejmé, že již nyní je nové centrum kapacitně se zaběhlými pacienty plné. Díky odhlášení činnosti paní Vallové by mohly pojišťovny vyjít vstříc a poskytnout nové smlouvy zřizovateli pro místní zařízení ve Znojmě.

Závěrem lze říci, že za tohoto předpokladu lze nové rehabilitační centrum reálně doporučit s tím, že přinese i očekávaný zisk.

## 6 ZÁVĚR DIPLOMOVÉ PRÁCE

Cílem této diplomové práce bylo vytvořit reálný podnikatelský plán pro vybudování staronového rehabilitačního centra pro děti ve městě Znojmě. Založení zdravotnického zařízení je velice obtížné, jelikož je v rámci podnikání dosti specifické. Jako zřizovatel nejsem v tomto oboru odborník, proto bylo zpracování tohoto podnikatelského záměru časově velmi náročné. Narazila jsem na řadu problémů a překážek, které mohu spojit s neznalostí oboru autora práce, ale též s neznalostí některých úředníků.

Tento podnikatelský plán bude sloužit jako seznámení s postupem při zakládání nestátního zdravotnického zařízení, měl by usnadnit a napomoci lepší orientaci v dané problematice.

Nutnost zpracování podnikatelského plánu v případě zdravotnického oboru je umocněna skutečností, že se k zdravotnictví vztahuje řada vyhlášek, nařízení, zákonů, které jsou specifické a pro jiné oblasti v podnikání neplatí. Bez jejich znalostí a splnění není možné takovéto zařízení založit, natož uzavřít smluvní podmínky pro pacienty se zdravotními pojišťovnami. Je nutné zmínit, že je zde značný rozdíl mezi zakládáním zdravotnického zařízení a zakládáním jiného komerčního podniku. Zdravotnické zařízení musí být fyzicky plně vybavené, musí splňovat hygienické a odborné požadavky ještě před registrací zařízení, zatímco ostatní komerční podniky nic prokazovat nemusí a start nového podniku je dle mého názoru jednodušší. Pravdou je, že ve zdravotnictví je zákazníkem pacient, tedy cena je převážně za poskytnuté služby regulována. Proto se zde nemohou uplatnit běžné tržní mechanismy, což má velice svazující podmínky a ovlivňuje to i výši zisku jednotlivého podnikatele.

Díky zjištěným skutečnostem je doporučujícím faktem, že než případný zájemce o podnikání v tomto oboru začne investovat do vybavení zdravotnického zařízení, měl by si zjistit dostatečné informace o daném oboru podnikání. A to zda je především možnost získat smlouvy se zdravotními pojišťovnami, které působí na českém trhu. Pokud si začínající podnikatel nebude skoro stoprocentně jistý s touto nezbytnou podmínkou, doporučila bych vyčkat na změnu situace či raději od této myšlenky či záměru odstoupit.

## 7 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie:

- [1] BLACKWELL Edward. *Podnikatelský plán*. 1.vyd. Praha: Readers International Prague, Inc., 1993. 134 s. ISBN 80-901454-1-8.
- [2] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*, 1.vyd. Nakladatelství C.H.Beck, Praha 2001, ISBN 80-7179-603-4.
- [3] FOTR Jiří, SOUČEK Ivan. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- [4] GLADKIJ, I. a kol. *Management ve zdravotnictví*, 1. vyd. Computer Press, a.s., Brno 2003. ISBN 80-7226-996-8.
- [5] KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, 745 s. ISBN 978-807-1799-030.
- [6] KOLÁŘ, Pavel. et al. *Rehabilitace v klinické praxi*. 1. vyd. Praha: Galén, 2009, 713 s. ISBN 978-80-7262-657-1.
- [7] KORÁB, Vojtěch, CHALUPSKÝ, Vladimír DVOŘÁK, Jiří. *Edice pro drobné podnikatele: Mohou malé firmy operovat v zahraničí?* 1. vyd. Brno: PC-DIR Real, s.r.o., 2000, 100 s. ISBN 80-214-1701-3.
- [8] KORÁB, Vojtěch, MIHALISKO, Marek. *Založení a řízení společnosti*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s. 2005, 252 s. ISBN 80-251-0592-X.
- [9] KORÁB, Vojtěch, PETERKA Jiří, REŽŇÁKOVÁ Mária. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s. 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [10] KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum : Nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 str. ISBN 80-247-0966-X.
- [11] PRIESTLEY, Daniel. *Revoluce v podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2015, 200 s. ISBN 978-80-247-5421-5.

- [12] SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- [13] SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [14] SRPOVÁ Jitka, SVOBODOVÁ Ivana, SKOPAL Pavel, ORLÍK Tomáš. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Tiskárna v Ráji, s.r.o., Pardubice, 2011, 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
- [15] SYNEK, M. a kolektiv: *Manažerská ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. ISBN 80-247-0515-10.
- [16] SYNEK, M. a kol.: *Podniková ekonomika*, 2.vydání, Nakladatelství C.H.Beck, Praha 2000. ISBN 80-7179-388-4.
- [17] VALACH, J. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 2. přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2005, 465 s. ISBN 80-869-2901-9.
- [18] VEBER, Jaromír, SRPOVÁ Jitka a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.
- [19] VOJÍK Vladimír. *Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2010, 276 s. ISBN 978-80-7357-534-2.
- [20] WUPPERFELD Udo. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1. vyd. Lansberg/Lech, Germany: Mvg-verlag a sister company of verlag moderne industrie AG, 2003, 159 s. ISBN 80-7261-075-9.
- [21] ZLÁMAL, J. *Marketing ve zdravotnictví*, 1.vyd., Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů v Brně, Brno 2006, ISBN 80-7013-441-0.

## **Zákony:**

- [22] [513/1991 Sb.], obchodní zákoník, v platném znění.
- [23] [2/1993 Sb.], Listina základních práv a svobod - Ústavní zákon, v aktuálním znění.
- [24] [455/1991 Sb.], o živnostenském podnikání, v platném znění.
- [25] [493/2005 Sb.], vyhláška Ministerstva zdravotnictví, kterou vydává seznam zdravotních výkonů s bodovými hodnotami.
- [26] [48/1997 Sb.], o veřejném zdravotním pojištění.
- [27] [280/1992 Sb.], zákon České národní rady o resortních, oborových, podnikových a dalších zdravotních pojišťovnách.
- [28] [95/2004 Sb.], o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta.
- [29] [49/1993 Sb.], vyhláška Ministerstva zdravotnictví České republiky o technických a věcných požadavcích na vybavení zdravotnických zařízení.
- [30] [258/2000 Sb.], zákon o ochraně veřejného zdraví.
- [31] [195/2005 Sb.], vyhláška, kterou se upravují podmínky předcházení vzniku a šíření infekčních onemocnění a hygienické požadavky na provoz zdravotnických zařízení a ústavů sociální péče.
- [32] [20/1966 Sb.], zákon o péči a zdraví lidu.
- [33] [95/2004 Sb.], zákon o nelékařských zdravotnických povolání.
- [34] [101/2000 Sb.], zákon o ochraně osobních údajů.
- [35] [96/2004 Sb.], zákon o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních).
- [36] [262/2006 Sb.], Zákoník práce.



[37] [178/2001 Sb.], nařízení vlády, kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví zaměstnanců při práci.

[38] [526/90 Sb.], o cenách.

[39] [220/1991 Sb.], zákon České národní rady o České lékařské komoře, České stomatologické komoře a České lékárnické komoře.

[40] [92/2012 Sb.], vyhláška Ministerstva zdravotnictví o požadavcích na minimální technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení a kontaktních pracovišť domácí péče.

[41] [134/1998 Sb.], vyhláška Ministerstva zdravotnictví, kterou se vydává seznam zdravotních výkonů s bodovými hodnotami.

### **Internetové zdroje:**

[42] Zákon o živnostenském podnikání [online]. 2016 [cit. 2016-01-04]. Dostupný z www: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>.

[43] Bod zvratu [online]. 2016 [cit. 2016-01-19]. Dostupný z www: <http://www.synext.cz/kryci-prispevky-a-bod-zvratu.html>

[44] Průvodce světem povolání. Požadované vzdělání fyzioterapeuta se středoškolským vzděláním. [online]: 2016 [cit. 2016-02-14]. Dostupný z www: [www.occupationsguide.cz/cz/POVOL/1004.htm](http://www.occupationsguide.cz/cz/POVOL/1004.htm)

[45] Česká lékařská komora. Licenční řád CLK. Stavovský předpis České lékařské komory č. 11. [online]. 2016 [cit. 2016-02-18] . Dostupný z www: <<http://www.clk.cz/zakpred/predpis11n.html>>

[46] Institut postgraduálního vzdělávání ve zdravotnictví. Vzdělávací programy – specializace pro lékaře [online]. 2016 [cit. 2016-03-01]. Dostupný z www: <[http://www.ipvz.cz/vzdelavaciprogramy/vypisprogramy.asp?ID\\_NAPLN=183&akce=vyber&ID\\_SKUPINY=1](http://www.ipvz.cz/vzdelavaciprogramy/vypisprogramy.asp?ID_NAPLN=183&akce=vyber&ID_SKUPINY=1)>

- [47] Jihomoravský kraj [online]. 2016 [cit. 2016-03-01]. Dostupný z [www: http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=39392&TypeID=12](http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=39392&TypeID=12)
- [48] Lékaři on-line. Vojtova metoda [online]. 2016 [cit. 2016-03-06]. Dostupný z [www: http://www.lekari-online.cz/rehabilitace/zakroky/vojtova-metoda](http://www.lekari-online.cz/rehabilitace/zakroky/vojtova-metoda)
- [49] Český statistický úřad. Věkové složení obyvatel v okrese Znojmo [online]. 2016 [cit. 2016-03-06]. Dostupný z [www: https://www.czso.cz/csu/xb/vekove\\_slozeni\\_obyvatel\\_v\\_okrese\\_znojmo](https://www.czso.cz/csu/xb/vekove_slozeni_obyvatel_v_okrese_znojmo)
- [50] Český statistický úřad. Vývoj ekonomiky České republiky [online]. 2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupný z [www: https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-ekonomiky-ceske-republiky-4-ctvrtleti-2015](https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-ekonomiky-ceske-republiky-4-ctvrtleti-2015)
- [51] Dětské centrum Znojmo. O nás [online]. 2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupný z [www: http://www.detskecentrumzn.cz/uvod/o-nas](http://www.detskecentrumzn.cz/uvod/o-nas)
- [52] Ministerstvo zdravotnictví České republiky. [online]. 2016 [cit. 2016-03-21]. Dostupný z [www: http://www.mzcr.cz/dokumenty/zdravotni-pojistovny\\_945\\_839\\_1.html](http://www.mzcr.cz/dokumenty/zdravotni-pojistovny_945_839_1.html)
- [53] Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR [online]. 2016 [cit. 2016-03-22]. Dostupný z [www: www.uzis.cz/rychle-informace/ekonomicke-vysledky-nemocnic](http://www.uzis.cz/rychle-informace/ekonomicke-vysledky-nemocnic)
- [54] Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR. Aktuální informace. Výkony rehabilitace a fyzikální medicíny 2015 [online]. 2016 [cit. 2016-04-06]. Dostupný z [www: <www.uzis.cz/download\\_file.php?file=3012>](http://www.uzis.cz/download_file.php?file=3012)
- [55] Společnost rehabilitační a fyzikální medicíny CLS JEP – Koncepce oboru [online]. 2016 [cit. 2016-04-06]. Dostupný z [www: <http://srfm.cls.cz/Koncepce.rtf>](http://srfm.cls.cz/Koncepce.rtf)
- [56] Český statistický úřad. Analýza výdajů na zdravotnictví [online]. 2016 [cit. 2016-04-06].

Dostupný z

www:<<https://www.czso.cz/documents/10180/20554891/330612k2.pdf/acbeaeac-7a2e-4c2b-8f5e-0ce597b0f01c?version=1.0>

[57] Ústav zdravotnických informací a statistik ČR. Výdaje na zdravotnictví. [online]. 2016 [cit. 2016-04-15]. Dostupný z [www:<http://www.uzis.cz/rychle-informace/vydaje-na-zdravotnictvi-2010-2014](http://www.uzis.cz/rychle-informace/vydaje-na-zdravotnictvi-2010-2014)

[58] Ústav zdravotnických informací a statistik ČR. Fyzikální medicína [online]. 2016 [cit. 2016-04-15]. Dostupný z [www:<www.uzis.cz/rychle-informace/rehabilitacni-fyzikalni-medicina-cinnost-oboru-ji-homoravskem-kraji-roce-2015](http://www.uzis.cz/rychle-informace/rehabilitacni-fyzikalni-medicina-cinnost-oboru-ji-homoravskem-kraji-roce-2015)

[59] Hospodářské noviny. Živnostnice roku 2014 [online]. 2016 [cit. 2016-05-16]. Dostupný z [www:http://byznys.ihned.cz/c1-63234410-kdyz-reknu-ze-diteti-pomohu-musi-se-tak-stat-rika-ocenena-zivnostnice](http://byznys.ihned.cz/c1-63234410-kdyz-reknu-ze-diteti-pomohu-musi-se-tak-stat-rika-ocenena-zivnostnice)

[60] Mapy.cz. Coufalova ulice, Znojmo [online]. 2016 [cit. 2016-05-16]. Dostupný z [www:  
https://mapy.cz/zakladni?x=16.0549488&y=48.8584930&z=18&source=stre&id=139061](https://mapy.cz/zakladni?x=16.0549488&y=48.8584930&z=18&source=stre&id=139061)

### **Seznam použitých obrázků:**

Obr. 1: Právní formy podnikání. [15]

Obr. 2: Diagram SWOT analýzy [9]

Obr. 3: Porterův model pěti konkurenčních sil [9]

Obr. 4: Rozvaha [6]

Obr. 5: Bod zvratu [43]

Obr. 6: Emilie Vallová [59]

- Obr. 7: Živnostník roku 2014 [59]
- Obr. 8: Adresa místa podnikání, Znojmo [60]
- Obr. 9: Věkové složení obyvatel ve městě Znojmo (2015) [49]
- Obr.10: Míra inflace 01/2012-02/2016 (ČSÚ) [50]
- Obr. 11: DC Znojmo, p.o., ulice Mládeže [51]
- Obr. 12: ÚZIS, Síť zdravotnických zařízení v ČR, 2015 [53]
- Obr. 13: ÚZIS, Jihomoravský kraj 2015 [53]

### **Seznam použitých tabulek:**

- Tab. 1: SWOT analýza
- Tab. 2: Přehled zdravotních pojišťoven v ČR
- Tab. 3: Kalkulace pořizovacích nákladů
- Tab. 4: Kalkulace provozních nákladů
- Tab. 5: Daňové odpisy terapeutického lehkátka
- Tab. 6: Orientační nabídka hypotéčního úvěru
- Tab. 7: Předpokládané výnosy
- Tab. 8: Hospodářský výsledek, daň z příjmů
- Tab. 9: Odhad vývoje cash-flow (2. pololetí 1. rok provozu)
- Tab. 10: Formy úvěrů ve vybraných bankách v ČR
- Tab. 11: Průměrné mzdové náklady na zaměstnance v Kč

## Seznam použitých grafů:

Graf 1: Zastoupení pojištěnců zdravotních pojišťoven v České republice za rok 2015

Graf 2: : Výdaje na zdravotní péči podle druhů péče v mil. Kč [56]

Graf 3: Celkové výdaje na zdravotní péči od roku 2010-2014 v mil. Kč [56]

Graf 4: Obor činnosti: Rehabilitační a fyzikální medicína v Jihomoravském kraji za rok 2015 [58]

Graf 5: Struktura výkonů podle druhu zdravotnického zařízení [58]

Graf 6: Struktura pracovníků v Jihomoravském kraji v roce 2015 - obor fyzikální a rehabilitační medicína [58]

## Přílohy:

Příloha č. 1: Výdaje na zdravotní péči podle druhů péče v mil. Kč

Druh péče (ICHA-HC)	2000	2005	2007	2008	2009	2010	Index 2010/2009	Průměrné roční tempo růstu (v %)
1 Léčebná péče	73 964	106 601	125 224	141 241	153 829	153 331	99,7	7,56
1.1 Lůžková péče <sup>1</sup>	40 960	60 798	66 679	72 074	76 887	75 757	98,5	6,34
1.2 Denní péče	1 906	2 199	3 254	4 758	4 488	4 538	101,1	9,06
1.3 Ambulantní péče	30 883	43 362	55 078	63 963	72 249	72 850	100,8	8,96
1.4 Domácí péče	215	242	213	446	205	186	90,7	-1,44
2 Rehabilitační péče	5 874	7 624	7 959	8 570	11 847	11 527	97,3	6,98
2.1 Lůžková péče	3 679	4 542	4 682	5 139	6 937	6 478	93,4	5,82
2.3 Ambulantní péče	2 195	3 082	3 277	3 431	4 910	5 049	102,8	8,69

Zdroj: [56]

Příloha č. 2: Celkové výdaje na zdravotní péči od roku 2010-2014 v mil. Kč

Položky výdajů	2010	2011	2012	2013	2014 <sup>1)</sup>
<b>Veřejné výdaje</b>	<b>243 281</b>	<b>242 410</b>	<b>246 918</b>	<b>246 562</b>	<b>254 699</b>
z toho rozpočtové výdaje rezortů a územních orgánů	20 781	16 863	15 648	16 657	15 671
zdravotní pojišťovny	222 500	225 547	231 270	229 905	239 028
<b>Soukromé výdaje</b>	<b>45 754</b>	<b>45 358</b>	<b>46 388</b>	<b>44 381</b>	<b>45 224</b>
<b>Výdaje celkem</b>	<b>289 035</b>	<b>287 768</b>	<b>293 306</b>	<b>290 943</b>	<b>299 923</b>

Zdroj: [57]

Příloha č.3: Rehabilitační a fyzikální medicína pro Jihomoravský kraj v roce 2015

Ukazatel	Počet ZZ a praco- višť
Ambulantní část lůžkových zařízení	23
Samostatná ordinace rehabilitačního lékaře	25
Samostatné rehabilitační zařízení nelékaře	64
Ostatní ambulantní zařízení	13
<b>Celkem kraj</b>	<b>125</b>
Blansko	6
Brno-město	62
Brno-venkov	17
Břeclav	10
Hodonín	14
Vyškov	9
Znojmo	7
Jihomoravský kraj	125
ČR	1 591

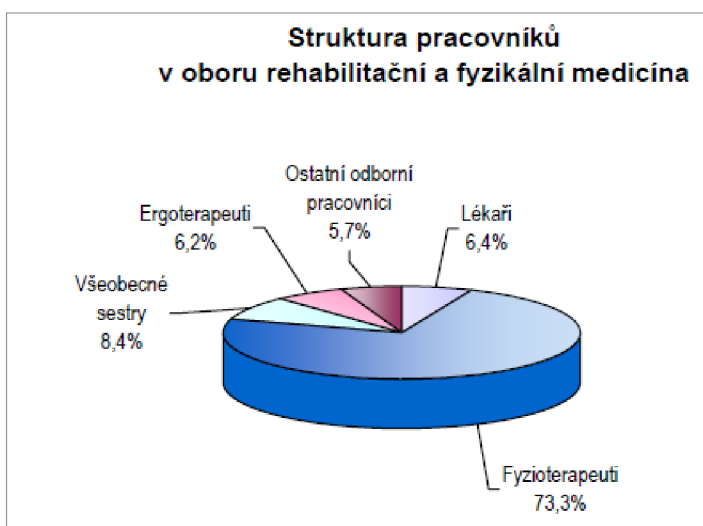
Zdroj: [58]

Příloha č. 4: Struktura výkonů podle druhu zdravotnických zařízení

Druh zdravotnického zařízení	Struktura výkonů				
	celkem	v tom (v %)			
		léčebná tělesná výchova	fyzikální terapie	ergoterapie	ostatní výkony
Ambulantní část lůžkových zařízení	2 998 207	64,1	21,6	3,4	10,8
Samostatná ordinace rehabilitačního lékaře	1 818 812	43,6	32,6	0,0	23,7
Samostatné rehabilitační zařízení nelékaře	825 390	40,4	47,2	-	12,4
Ostatní ambulantní zařízení	366 587	40,4	42,8	0,9	15,9
Jihomoravský kraj <sup>2)</sup>	6 008 996	53,2	29,7	1,8	15,3
ČR	47 234 301	48,2	36,3	1,5	14,1

Zdroj: [54]

Příloha č. 5: Struktura pracovníků v oboru rehabilitační a fyzikální medicíny



Zdroj: [55]

Příloha č. 6: Požadavky na technické a věcné vybavení pracovišť

Celý text přílohy je převzat z Vyhlášky Ministerstva zdravotnictví č. 92/2012 Sb., o požadavcích na minimální technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení a kontaktních pracovišť domácí péče. [40]

## Požadavky na minimální technické a věcné vybavení

### A. Společné požadavky

1. Základní provozní prostory zdravotnických zařízení ambulantní péče jsou:

- ordinace lékařů a ordinace zubních lékařů (dále jen "ordinace lékaře"), pracoviště dalších zdravotnických pracovníků nebo pracoviště jiných odborných pracovníků<sup>3)</sup>, ve kterých jsou prováděny zdravotní výkony (dále jen "výkon"),
- čekárna,
- WC pro pacienty,
- zákrokový sál, pokud jsou prováděny
  - operační výkony, nebo
  - endoskopické výkony s porušením integrity tělesného povrchu nebo se zvýšeným rizikem infekce,
- přípravná pro výkony, pokud je zřízena.

2. Vedlejší provozní prostory zdravotnických zařízení ambulantní péče jsou:

- sanitární zařízení pro zaměstnance<sup>4)</sup>,
- skladovací prostory,
- místnost pro odpočinek zaměstnanců, pokud je zřízena.

Vedlejší provozní prostory mohou být společné pro více ordinací lékařů a pracovišť dalších zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků.

3. Ordinace lékaře a pracoviště dalších zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků musí mít minimální podlahovou plochu (dále jen "plocha") 13 m<sup>2</sup>.

4. Přípravnou pro výkony se rozumí místnost, kde je připravován pacient k výkonům a dále kde jsou připravovány zdravotnické prostředky, léčivé přípravky a léčivé látky před jejich aplikací pacientovi a vykonávány další činnosti s tím související. Přípravná pro výkony musí mít minimální plochu 10 m<sup>2</sup>.

5. Čekárna musí mít minimální plochu 7 m<sup>2</sup>, pokud není dále uvedeno jinak, a musí být vybavena sedacím nábytkem. Čekárna může být společná pro více ordinací lékařů a pracovišť dalších zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků, pokud má minimální plochu 10 m<sup>2</sup>.

2. Pokud je zdravotní péče (dále jen "péče") poskytována kojencům, musí mít čekárna minimální plochu 8 m<sup>2</sup> a být vybavena přebalovacím stolem, není-li tento stůl v ordinaci lékaře.

6. WC pro pacienty musí mít předsíň vybavenou umyvadlem, není-li umyvadlo umístěno v kabině WC. WC může být společné pro zaměstnance a pacienty v případě, kdy zdravotnické zařízení ambulantní péče sestává maximálně ze 2 ordinací lékařů nebo pracovišť dalších zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků, pokud není dále uvedeno jinak. WC pro pacienty může být společné pro více ordinací lékařů a pracovišť dalších zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků.

7. Zákrokový sál musí mít minimální plochu 10 m<sup>2</sup> a mít podlahy, stropy i stěny odolné proti poškození při pravidelném čištění, mytí a dezinfekci.

8. Skladovací prostory se vyléňují pro oddělené skladování materiálu, prádla a uklízení a dezinfekčních potřeb. Skladovací prostory lze nahradit vhodnými skříněmi. Skladování věcí musí být zabezpečeno tak, aby nedošlo ke kontaminaci čistých věcí znečištěnými věcmi.

9. Vybavení ordinace lékaře, pracoviště dalších zdravotnických pracovníků a pracoviště jiných odborných pracovníků:

- vyšetřovací lehátko,
- umyvadlo,
- dřez na mytí pomůcek, pokud je prováděno mytí a čištění pomůcek použitých k manipulaci s biologickým materiálem,
- nábytek pro práci zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků,
- židle nebo křeslo pro pacienta,
- skříň na léčivé přípravky,
- stolky na přístroje a nástroje,
- nepřenosná uzamykatelná schránka z kovu, pokud se skladují omamné nebo psychotropní látky nebo přípravky je obsahující,
- skříň na nástroje a pomůcky,
- kartotéční skříň, pokud není zdravotnická dokumentace vedena výhradně v elektronické podobě nebo pokud není zřízena centrální kartotéka,

k) chladnička na léčivé přípravky vybavená teploměrem, pokud se uchovávají léčivé přípravky nebo pomůcky, které pro své uchování vyžadují nižší teplotu než pokojovou, a chladnička na biologický materiál vybavená teploměrem, pokud je uchováván biologický materiál,

l) tonometr, fonendoskop, teploměr lékařský, osobní váha, výškoměr,

m) přebalovací stůl, pokud je poskytována péče novorozencům a kojencům,

n) pomůcky a léčivé přípravky pro poskytnutí první pomoci včetně kardiopulmonální resuscitace, tj. resuscitační rouška nebo samorozpinací vak včetně masky, vduchovody, rukavice, výbava pro stavění krvácení a prostředky k zajištění žilního vstupu; pracoviště pracovníků nelékařských zdravotnických povolání nemusí být vybaveno léčivými přípravky pro poskytnutí první pomoci a prostředky k zajištění žilního vstupu,

o) sterilizátor, pokud se používají nástroje a pomůcky vyžadující sterilitu a není zajištěna služba centrální sterilizace nebo dodávka veškerého materiálu na jednorázové použití anebo pokud není dodáván veškerý materiál sterilizovaný. Pokud je používána sterilizace formaldehydem, musí být sterilizátor umístěn mimo místnost pro provádění výkonů,

p) lokální svítidlo vyšetřovací,

q) prostor pro svlékání pacienta a odložení oděvu.

Vybavení uvedené v písmenech h), j), n) a o) může být společné pro více ordinací lékařů a pracovišť dalších zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků.

Vybavení uvedené v písmenech a) až e) a z) až q) může být umístěno v kterémkoli ze základních provozních prostor uvedených v části A bodě 1 písmenu a), d) nebo e) této přílohy. Kartotéční skříň, osobní váha a výškoměr mohou být umístěny i v čekárně.



## B. Zvláštní požadavky

### 1.41. Rehabilitační a fyzikální medicína

#### Vybavení:

- a) vyšetřovací stůl nebo lehátko s nastavitelnou výškou,
- b) olovnice,
- c) goniometr,
- d) neurologické kladívko.

#### 1.41.1. Stacionární péče - rehabilitační a fyzikální medicína

#### Vybavení:

- a) vyšetřovací stůl nebo lehátko s nastavitelnou výškou,
- b) olovnice,
- c) goniometr.

Další vybavení je shodné s vybavením uvedeným v části I.B bodech 2.3 až 2.6, pokud je poskytována péče ergoterapeuta, fyzioterapeuta, klinického logopeda nebo klinického psychologa.

Zřizuje se odpočinková místnost.

## 2.4. Fyzioterapeut

Jednotlivá pracoviště jsou vybavena podle druhu terapie (body 2.4.1 až 2.4.6); nevyžaduje se tonometr a fonendoskop.

### 2.4.1. Individuální fyzioterapie

#### Vybavení:

- a) místnost pro individuální pohybovou léčbu s minimální plochou 10 m<sup>2</sup>,
- b) vyšetřovací lehátko s nastavitelnou výškou,
- c) zrcadlo,
- d) 2 osobní váhy nášlapné.

### 2.4.2. Skupinová pohybová léčba

#### Vybavení:

- a) tělocvična s plochou 5 m<sup>2</sup> na 1 pacienta; minimální plocha tělocvičny činí 13 m<sup>2</sup>,
- b) žíněnky nebo podložky na cvičení.

### 2.4.3. Pohybová léčba pomocí přístrojů

#### Vybavení:

- a) pracoviště s plochou 5 m<sup>2</sup> na 1 pacienta; minimální plocha pracoviště činí 8 m<sup>2</sup>,
- b) přístroje podle druhu terapie - pro posilování, nácvik chůze a aktivní a pasivní procvičování hybnosti.

### 2.4.5. Fyzikální terapie

#### Vybavení:

- a) pracoviště s plochou 5 m<sup>2</sup> na 1 pacienta,
- b) lehátko s minimální výškou 60 cm nebo židle s opěrkou,
- c) stůl pro umístění přístroje,
- d) přístroje pro aplikaci elektroléčby s možností analgesie, elektrostimulace a ovlivnění trofiky a svalového tonu, vše pomocí nízké, středně nebo vysokofrekvenčních proudů,
- e) přístroje pro aplikaci magnetoterapie, pokud je tato terapie poskytována,
- f) přístroje pro aplikaci fototerapie, pokud je tato terapie poskytována,
- g) přístroje pro aplikaci termoterapie, pokud je tato terapie poskytována.

## Příloha č. 7: Úhrady zdravotních pojišťoven

### Seznam zdravotních výkonů

Celý text této části přílohy převzat z Vyhlášky Ministerstva zdravotnictví č. 134/1998 Sb., kterou se vydává seznam zdravotních výkonů s bodovými hodnotami. [41]

### **Vysvětlivky:**

**číslo výkonu** = pětimístné číslo jednoznačně identifikující podstatu výkonu 1

**zdravotní výkon** = základní jednotka seznamu, popisující ucelenou činnost při poskytování hrazených služeb

číslo výkonu	zdravotní výkon
	odbornost 201
21021	<b>Komplexní vyšetření lékařem – odborníkem v oboru fyziatrie, balneologie a léčebná rehabilitace</b>
21022	<b>Cílené vyšetření lékařem – odborníkem v oboru fyziatrie, balneologie a léčebná rehabilitace</b>
21023	<b>Kontrolní vyšetření lékařem – odborníkem v oboru fyziatrie, balneologie a léčebná rehabilitace</b>
21510	<b>Měkké a mobilizační techniky</b>
21520	<b>Mobilizace páteře nebo kloubu – s nárazem</b>
21530	Stanovení dlouhodobého rehabilitačního plánu na základě proběhlé rehabilitační konference
21711	Škola zad – prevence recidiv vertebrogenních onemocnění
21715	Redukce pohybových schémat a návyku a jejich korekce
	odbornost 902
21001	<b>Kompletní kineziologické vyšetření</b>
21002	<b>Kineziologické vyšetření</b>
21003	<b>Kontrolní kineziologické vyšetření</b>
21005	Moiré vyšetření
21017	<b>Vyšetření s použitím přístroje</b>
21019	Polyemg. vyšetření
21113	<b>Fyzikální terapie II</b>

21115	Fyzikální terapie III
21117	Fyzikální terapie IV
21211	<b>Léčebná tělesná výchova skupinová typ I., 3 – 5 léčených</b>
21213	Léčebná tělesná výchova skupinová typ II., 6 – 12 léčených
21215	<b>Léčebná tělesná výchova – instruktáž a zácvik pacienta a jeho rodinných příslušníků</b>
21217	Léčebná tělesná výchova skupinová v bazénu s teplou vodou – 15 minut
21219	Léčebná tělesná výchova individuální pod dohledem na přístrojích
21221	Léčebná tělesná výchova na neurofyziologickém podkladě
21223	Léčebná tělesná výchova v Hubbardově tanku
21225	Léčebná tělesná výchova individuální – kondiční a analytické metody
21315	Vodoléčba II
21317	Vodoléčba III

21413	<b>Techniky měkkých tkání</b>
21415	<b>Mobilizace páteře a periferních kloubů</b>
21713	<b>Masáž reflexní a vazivová</b>
21717	<b>Individuální LTV – nácvik lokomoce a mobility</b>

Vysvětlivky:

**kategorie výkonu** = kategorie úhrady výkonu – řadí výkon mezi výkony hrazené plně a výkony hrazené za určitých podmínek

**OF – omezení frekvencí** = omezení pro vykazování výkonu frekvencí jeho provedení vztáženou na jednoho pojištěnce a jedno nebo více časových období

**OM – omezení místem** = omezení pro vykazování výkonu místem jeho provedení

**čas výkonu v minutách** = čas výkonu vyjadřuje dobu, po kterou je pracoviště prováděním výkonu plně vytíženo (autorská odbornost výkonu je rozhodující pro přiřazení minutové režijní sazby; celková hodnota minutové režie výkonu se vypočte jako součin času výkonu a minutové režijní sazby příslušné k výkonu dané autorské odpovědností)

**bodová hodnota** = součet všech přímých nákladů na výkon kalkulovaný v korunách a vyjádřený v bodech

číslo výkonu	kategorie výkonu	OF	OM	čas výkonu v minutách	bodová hodnota
21021	hrazen plně	-	bez omezení	60	473
21022	hrazen plně	1/1 den	bez omezení	30	241
21023	hrazen plně	1/1 den	bez omezení	15	120
21510	hrazen plně	2/1 den 4/1 týden	bez omezení	15	118
21520	hrazen plně	2/1 dne 4/1 měsíc	bez omezení	10	78
21530	hrazen za určitých podmínek	1/1 den 2/1 rok	ano	90	465
21711	hrazen plně	6/1 život	ano	9	91
21715	hrazen plně	6/1 čtvrtletí 12/1 rok	bez omezení	20	155
21001	hrazen plně	1/1 den	bez omezení	45	249
21002	hrazen plně	1/1 den	bez omezení	30	66
21003	hrazen plně	1/1 den 4/1 čtvrtletí	bez omezení	20	44
21005	hrazen plně	1/1 čtvrtletí	ano	15	85
21017	hrazen plně	1/1 čtvrtletí	ano	15	87
21019	hrazen plně	1/1 čtvrtletí	ano	45	541
21113	hrazen plně	2/1 den	ano	15	20
21115	hrazen plně	2/1 den 20/3 měsíce	ano	15	74
21117	hrazen plně	2/1 den	ano	30	180

21019	hrazen plně	1/1 čtvrtletí	ano	45	541
21113	hrazen plně	2/1 den	ano	15	20
21115	hrazen plně	2/1 den 20/3 měsíce	ano	15	74
21117	hrazen plně	2/1 den	ano	30	180
21211	hrazen plně	2/1 den	bez omezení	4	9
21213	hrazen plně	2/1 den	ano	2	4
21215	hrazen plně	1/1 týden	bez omezení	30	66
21217	hrazen plně	1/1 den 5/1 čtvrtletí	ano	4	19

21219	hrazen plně	4/1 den	ano	15	36
21221	hrazen plně	2/1 den	ano	45	349
21223	hrazen plně	2/1 den	ano	15	103
21225	hrazen plně	2/1 den	ano	15	33
21315	hrazen plně	20/3 měsíce	ano	15	49
21317	hrazen plně	1/1 den 10/1 čtvrtletí	ano	15	88
21413	hrazen plně	2/1 den	bez omezení	15	33
21415	hrazen plně	2/1 den	bez omezení	15	116
21713	hrazen plně	1/1 den 10/1 čtvrtletí	bez omezení	30	169
21717	hrazen plně	2/1 den 20/1 čtvrtletí	bez omezení	15	33

Příloha č. 8: Rozhovor s MUDr. Milanem Vacuškou, Ph.D.

### **Rozhovor s MUDr. Milanem Vacuškou, Ph.D. v Brně**

Tento rozhovor bude probíhat za přítomnosti zdravotní sestry za účelem získání informací k vypracování diplomové práce na téma: Podnikatelský záměr Rehabilitačního centra Znojmo.

Tazatel: Petra Domanižová, student kombinovaného studia na Podnikatelské fakultě, VÚT v Brně

Dotazovaný: MUDr. Milan Vacuška, Ph.D.

*MUDr. Milan Vacuška, Ph.D. pracuje ve Fakultní nemocnici v Brně na Neonatologickém odd. jako neurolog. Svou pozici sdílí s kolegyní MUDr. Marií Kyselkovou.*

*Jeho letité zkušenosti s nedonošenými dětmi, praktické znalosti z oboru a v neposlední řadě i má osobní zkušenost s nedonošeným synem mi daly jasnou volbu zvolit k rozhovoru s jeho souhlasem právě tohoto odborníka.*

*Svou odbornost nabízí veřejnosti též v Rosicích a Ivančicích u Brna, kde má svou soukromou praxi. I přes jeho odměřený přístup nabízí naprostou profesionalitu a jsem ráda, že i mé dítě se dostalo do správných rukou.*

1/ Dobrý den, pane doktore. Jsem ráda, že se mohu opět s Vámi osobně setkat. Po naší domluvě bych se Vás ráda velmi stručně zeptala na téma "Problematika nedonošených dětí". Je toto téma aktuální v dnešní uspěchané době?

2/ V rámci zpracování diplomové práce mě nejvíce zajímají informace, zda počet novorozenců v předčasném termínu klesá či stoupá, které ošetřujete?

3/ Můžete mi prosím vysvětlit fáze či stupně nedonošenosti jako laikovi a jaké jsou vývojové rozdíly z pohledu odborníka? Např. zda je rozdíl, pokud se narodí dítě při váze 800g či 1700g nebo ve 28. týdnu těhotenství či 32. tt?

4/ Na co se má matka v takovém případě připravit? Např. delší pobyt v nemocnici, odlišná péče o novorozence, následná rehabilitace dítěte?

5/ Je pro každé předčasně narozené dítě doporučována rehabilitace a jaká? Např. Vojtova metoda?

6/ Jaká kritéria musí dítě splňovat k propuštění do domácí péče a učí se matka cvičit/rehabilitovat již v nemocnici?

7/ Na jaké rehabilitační pracoviště jsou matky posílány. Dle bydliště nebo mají rodiče volbu výběru?

8/ Je dostatečná kapacita volných míst přijmout každé dítě doporučené k rehabilitaci a jak k tomu přistupují zdravotní pojišťovny?

9/ V neposlední řadě mě zajímá Vaše zkušenost z pohledu neurologa. Má význam rehabilitovat, co je přínosem pro dítě?

10/ Jsou mezi pacienty i děti, na kterých vidíte pokroky či žádné fatální následky i díky rehabilitaci?

11/ Váš obor a pracovní náplň musí být velice náročná. Vidíte spíše světlé stránky konkrétních případů nebo raději sázíte na upřímnost a připravíte rodiče i na někdy fatální, tvrdou životní zkušenost?

Tímto Vám moc děkuji a přeji do budoucna co nejvíce sil pro Vás i pro rodiče, kteří Vás navštěvují.

Ad1)

Toto téma je v dnešní době velmi aktuální z důvodu, že věk prvorodiček se zvyšuje a zvyšuje se počet umělých oplodnění.

Ad2)

Počet předčasně narozených dětí zůstává stejný, tvoří asi 10% z celkového počtu narozených dětí v perinatologických centrech.

Ad3)

Vývojové rozdíly při porodní váze 800g či 1 700g nebo ve 28. týdnu těhotenství či 32 týdnu těhotenství jsou výrazné. Kolem 1 roku věku se většinou rozdíly srovnávají.

Ad4)

V případě předčasného narození dítěte se matka musí připravit na delší pobyt v porodnici, odlišnou péči o tohoto novorozence, následnou RHB, která většinou trvá do 1 roku věku dítěte.

Ad5)

Předčasně narozeným dětem je ve velké většině doporučována RHB podle prof. Vojty, zřídka metoda dle Bobatha.

Ad6)

Matka se učí rehabilitovat s dítětem již v porodnici. Před propuštěním do domácí péče musí být dítě stabilizováno, matka musí umět o dítě pečovat a dítě musí se přiblížit k váze 1 900g.

Ad7)

Rodiče mají volbu výběru následné RHB péče

Ad8)

V současné době je kapacita míst k RHB dostatečná. Z hrazením ze strany zdravotní pojišťovny není problém.

Ad9)

Pokud je indikace k RHB, má zásadní význam pro psychomotorický vývoj dítěte

Ad10)

Pokud dítě nemá strukturální postižení mozku (ischémie, krvácení apod.), vidíme při RHB zásadní pokrok. Setkáváme se i s fatálními následky při strukturálním postižení mozku.

Ad11)

V případě strukturálního postižení mozku při informaci o aktuálním neurologickém stavu vždy upřímně rodiče informuji a připravuji je i na někdy fatální tvrdou životní zkušenost.

Příloha č. 9: Žádost o sběr dat/poskytnutí informace pro studijní účely - Nemocnice Znojmo + FN Brno

NEMOCNICE ZNOJMO

Příspěvková organizace

MUDr. Jana Janského 2675/11, 669 02 Znojmo

**Žádost o sběr dat/poskytnutí informace pro studijní účely**

*v souvislosti se závěrečnou diplomovou (odbornou) prací studentů škol*

**Žadatel:**

Jméno a příjmení žadatele: Bc. Petra Domanížová

Datum narození: 25.1.1985 Telefon: 775 729 290 E-mail: jandejskovapetra@gmail.com

Adresa pro doručení dat: Alšova 3, 669 02 Znojmo

Přesný název školy: VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ v Brně / Fakulta Podnikatelská

Obor studia: N6208 Ekonomika a management - obor Podnikové finance a obchod

Forma studia: Kombinovaná

Téma závěrečné práce: Podnikatelský záměr Rehabilitačního centra Znojmo

Účel žádosti: sběr dat / zjišťování informací pro zpracování diplomové práce

Žadatel je zaměstnancem/rodinným příslušníkem zaměstnance Nemocnice Znojmo: NE

Požadavek na:

- vedení rozhovoru se zaměstnancem Nemocnice Znojmo - počet zaměstnanců: 1, povolání: zástupce primáře pro porodnictví
- statistická data - informace o počtech např. zdravotnických výkonů, vyšetření, určité agendy (např. porodnost), přístrojích

Za které období budou data zjišťována: r. 2010-2015

Přesná specifikace, co bude žadatel zjišťovat: statistická data o počtu porodů - z toho kolik matek muselo být posláno k předčasnému porodu ze Znojma do FN Brno

Budete Nemocnici Znojmo uvádět jako "zdroj dat" ve své práci? ANO

Datum: 14.3.2016

Podpis:



**ŽÁDOST O SBĚR DAT/POSKYTNUTÍ INFORMACE PRO STUDIJNÍ ÚČELY  
v souvislosti se závěrečnou diplomovou (odbornou) prací studentů škol**

**Vyplňuje žadatel:**

Jméno a příjmení žadatele: Petra DOMANÍŽOVÁ, Bc.  
Datum narození: 25.1. 1985 Telefon: 775 725 290 E-mail: jandejiskovapetra@gmail.com  
Adresa pro doručení dat: ALSOVA 3, 602 02 ŽNOJMO  
Přesný název školy/fakulty: VYŠKOLNÍ UČENÍ TECHNICKÉ / FAK. PODNIKATELSKÁ  
Obor studia: MAG. EKONOMIKA A MANAGEMENT - obor Podnikové finance a osobní  
Forma studia:  prezenční  kombinovaná  
Téma závěrečné práce: Podnikatelský záměr Rehabilitačního centra Žnojmo  
Účel žádosti:  
 sběr dat/zjišťování informací pro zpracování diplomové/bakalářské práce  
 sběr dat/zjišťování informací pro zpracování seminární/odborné práce  
 sběr dat/zjišťování informací pro jiný účel: (uved'te): .....

**Žadatel je zaměstnancem/rodinným příslušníkem zaměstnance FN Brno:**

ANO Pracoviště/Jméno zaměstnance FN Brno: .....  NE  
(informace slouží k posouzení žádosti v případě dotazníkové akce – benefit pro zaměstnance FN Brno a rodinné příslušníky)

**Požadavek na (zaškrtněte):**

V případě, že žadatel potřebuje získat informaci o počtech vyšetření/ošetření a předem má souhlas konkrétního pracoviště, že tato data mu budou poskytnuta vedením tohoto pracoviště bez nutnosti jeho nahlížení do zdravotnické dokumentace pacientů, vyplňuje „Ostatní – statistická data“. Jinak vyplní „Nahlížení do zdravotnické dokumentace“.

**Dotazníková akce**  pro pacienty FN Brno  pro zaměstnance FN Brno

Počet respondentů, kteří budou vyplňovat dotazník: .....

Termín, kdy proběhne vyplnění dotazníků: od: ..... do: .....

Pracoviště, kde bude dotazníková akce probíhat: .....

**Nahlížení do zdravotnické dokumentace**

Předpokládaný počet kusů zdravotnické dokumentace, do které bude žadatel nahlížet: .....

Termín, ve kterém bude žadatel nahlížet do zdravotnické dokumentace: od ..... do .....

Pracoviště, ze kterého/kterých bude zdravotnická dokumentace pacientů: .....

Přesná specifikace co bude žadatel vyhledávat ve zdravotnické dokumentaci: .....

**Ostatní**

kazuistika – počet: .....

vedení rozhovoru s pacientem FN Brno – počet pacientů: ..... z kterého pracoviště: .....

vedení rozhovoru se zaměstnancem FN Brno – počet zaměstnanců: 1 ..... povolání: neurolog, neonatolog  
z kterého pracoviště: FN Žnojemsko .....

statistická data – informace o počtech např. zdravotnických výkonů, vyšetření, určité agendy (např. porodnost), přístrojích

jiné (specifikujte): .....

Za které období budou data zjišťována: ..... 1. 2010 - 2015 .....

Kdy proběhne sběr dat žadatelem: od: ..... do: .....

Pracoviště, kde bude sběr dat probíhat: .....

Přesná specifikace co bude žadatel zjišťovat: *statistická data o počtu předcasně ukončených studií, které musí být v rámci výzkumu uvedeny v anamnéze pacientů - lékařská centra jako patřícímu*

Budete FN Brno uvádět jako „zdroj dat“ ve své práci?:  ANO  NE

**Poučení:**

**Žadatel bere na vědomí, získaná data mohou být použita pouze pro účel uvedený v této žádosti. Další nakládání s daty bez souhlasu FN Brno pro jiný účel je považováno za neoprávněné.**

Žadatel souhlasí se zpracováním jeho osobních údajů v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, v platném znění pro účely této žádosti. Zavazuje se zachovávat mlčenlivost o skutečnostech, o nichž se dozví v souvislosti s prováděným výzkumem a sběrem dat/informací. V případě že žadatel uvádí FN Brno jako „zdroj informací“, je jeho povinností předložit zpracované výsledky ke schválení příslušnému vedoucímu zaměstnanci přímo podřízenému řediteli FN Brno, který žádost o sběr dat/poskytnutí informace ve FN Brno povolil. Prezentace výsledků s uvedením jména Fakultní nemocnice Brno je možná pouze s jeho souhlasem.

Datum: *23. 10. 2016* .....

Podpis: *[Signature]* .....

**Vyplňuje a potvrzuje FN Brno:**

**Odbor organizačních, právních věcí a personalistiky - Oddělení organizace řízení:**

Zeřvidováno na OOR dne: *07-03-2016* pod číslem: *2016/303,55/FN BRNO - 1065*

Vyjádření vedoucího zaměstnance příslušného útvaru, kde bude probíhat sběr dat/informací:

souhlas/nesouhlas - útvar: *NO* .....

Vedoucími zaměstnanci v přímé podřízenosti ředitele FN Brno postoupeno dne *07-03-2016* .....

Žadatel je zaměstnancem FN Brno od: ..... útvaru: ..... na pozici: .....

Žadatel je rodinným příslušníkem zaměstnance FN Brno: ..... *Fakultní nemocnice úřadu Jihlavská 20, 625 00 Brno* .....

V Brně dne *07-03-2016* .....

*[Signature]*  
referent/vedoucí OOR

**Odbor organizačních, právních věcí a personalistiky - Oddělení organizace řízení:**

**V případě placené služby dle Ceníku EO č. 45/2013-09.5:**

souhlas žadatele s placenou službou  nesouhlas žadatele s placenou službou, požadavek na storno žádosti ze strany žadatele

Způsob platby:  na pokladně FN Brno  
 fakturou na účet FN Brno

Částka ..... připsána na účet FN Brno dne: .....

Požadovaná data medicínského/nemedicínského útvaru doručena na OOR .....

Požadovaná data  postoupena  
 převzal žadatel osobně dne ..... v počtu .....

Převzal: .....  
(podpis žadatele)

Žádost uzavřena dne: *09-03-2016* .....

*[Signature]*  
podpis vedoucího/referenta OOR

Fakultní nemocnice Brno  
Jihlavská 20, 625 00 Brno