

# **Projekt založení stomatologické ordinace**

Bc. Gabriela Hradová

---

Diplomová práce 2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

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

Akademický rok: 2020/2021

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Gabriela Hradová**  
Osobní číslo: **M19978**  
Studijní program: **N0413A050020 Management ve zdravotnictví**  
Studijní obor: **Management ve zdravotnictví**  
Forma studia: **Kombinovaná**  
Téma práce: **Projekt založení stomatologické ordinace**

### Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Proveďte literární rešerši pro oblast týkající se podnikání včetně podnikání v oblasti zdravotnictví.

II. Praktická část

- Analyzujte současné podmínky a určete rizika pro založení stomatologické praxe v dané oblasti.
- Na základě analyzovaných dat sestavte projekt založení zubní ordinace s ohledem na identifikaci případných rizik.
- Proveďte zhodnocení projektu při jeho zavedení do praxe.

Závěr

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

**Seznam doporučené literatury:**

EGAN, John. *Marketing communications*. Second edition. London: Sage, 2015, 420 s. ISBN 978-1-4462-5902-3.  
KOTYZA, Otakar. *Marketing ve stomatologii*. Vyd. 1. Praha: Dent.e.s., 2015, 224 s. ISBN 978-80-2608-585-0.  
KRABEC, Tomáš. *Oceňování a prodej privátní zubní a lékařské praxe*. Vyd. 2. Praha, Grada, 2015, 127 s. ISBN 987-80-247-4866-5.  
OKUJI, Michael. *Dental Benefits and Practice Management: A Guide for Successful Practices*, First edition. John Wiley & Sons, Inc., 2015, 198 s. ISBN 978-1-118-98036-1.  
POPESKO, Boris. *Kalkulace nákladů ve zdravotnických organizacích*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer, 2014, 218 s. ISBN 978-80-7478-509-2.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petr Briš, CSc.**  
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů

Datum zadání diplomové práce: **15. ledna 2021**  
Termín odevzdání diplomové práce: **20. dubna 2021**

L.S.

---

**prof. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.**  
ředitel ústavu

**PROHLÁŠENÍ AUTORA  
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Prohlašuji, že**

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

**Prohlašuji,**

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: *Bc. Gabriela Hradová*

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá zpracováním podnikatelského plánu o rozšíření stávající stomatologické firmy v Brně o novou zubní ordinaci. Diplomová práce se skládá z teoretické části, po které plyne následuje část praktická.

V teoretické části jsou uvedeny zevrubné teoretické informace o založení podniku a náležitosti podnikatelského plánu. Dále teoretická část obsahuje informace o situaci zubního lékařství v České republice a s tím související legislativu.

Praktická část analyzuje vnější a vnitřní prostředí pro vznik zubní ordinace s využitím PESTE analýzy, Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil a SWOT analýzy. Informace uvedené v teoretické části a vykonané analýzy v praktické části byly použity pro sestavení podnikatelského plánu pro Projekt založení stomatologické ordinace v Brně.

Klíčová slova: podnikatelský plán, marketingový plán, stomatologie, zubní ordinace

## **ABSTRACT**

The diploma thesis deals with working out a business plan for establishing a new dental practice in Brno. The thesis consists of theoretical part which is followed by a practical part.

The theoretical part consists of breath information about establishing a company and requirements of the business plan. Also this part contains information about state of dentistry in the Czech Republic and related legislation.

The practical part analyzes an external and an internal environment for the establishment of a dental surgery via the PESTE analysis, Porter's analysis of the five competitive forces and SWOT analysis. Information described in the theoretical part and analysis in practical part were used to established a business plan for a Project of establishment of a dental surgery.

Keywords: business plan, marketing plan, stomatology, dental practice

Poděkování:

Ráda bych zde poděkovala vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Petru Brišovi, CSc za jeho podnětné rady a čas, který mi věnoval během řešení této akademické práce.

Dále bych chtěla poděkovat zubní lékařce, která mi poskytla informace k dané problematice.

V neposlední řadě bych chtěla zmínit svoji rodinu a poděkovat za podporu, a to nejen při psaní této práce, ale po celou dobu mého studia.

*„Dobrý obchod je takový, kde jsou spokojeni všichni zúčastnění.“*

*Tomáš Baťa*

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>13</b>
<b>1 ZDRAVOTNÍ PÉČE A ZUBNÍ LÉKAŘSTVÍ</b> .....	<b>14</b>
1.1 ZDRAVOTNÍ PÉČE .....	15
<b>2 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ Z OBLASTI PODNIKÁNÍ</b> .....	<b>17</b>
2.1 PODNIKÁNÍ.....	17
2.2 PODNIKATEL.....	18
2.3 PODNIK A PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ .....	19
2.3.1 Podnik .....	19
2.3.2 Právní formy podniků .....	19
2.3.2.1 Fyzické osoby .....	19
2.3.2.2 Právnícké osoby.....	20
2.4 PODNIKÁNÍ VE ZDRAVOTNICTVÍ .....	22
2.4.1 Založení podniku ve zdravotnictví.....	23
2.4.2 Legislativa pro podnikání ve zdravotnictví a stomatologii .....	24
2.4.2.1 Česká stomatologická komora .....	30
<b>3 MANAGEMENT ZDRAVOTNICKÝCH ORGANIZACÍ V ČR</b> .....	<b>32</b>
3.1 ISO .....	32
3.2 SAK.....	33
3.3 VÝZNAM MANAGEMENTU .....	33
<b>4 PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR</b> .....	<b>34</b>
4.1 POPIS A ÚČEL PODNIKATELSKÉHO PLÁNU .....	34
4.2 ÚROVNĚ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....	35
4.2.1 Titulní strana .....	36
4.2.2 Obsah, úvod, účel dokumentu a shrnutí .....	36
4.2.3 Popis podniku a podnikatelské činnosti .....	37
4.2.3.1 Analýza prostředí společnosti.....	38
4.2.3.2 Popis vnějšího prostředí.....	39
4.2.4 Marketingový plán společnosti .....	41
4.2.5 Zajištění provozu ordinace .....	44
4.2.6 Finanční plán .....	45
4.2.7 Rizika projektu.....	45
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>46</b>
<b>5 PODNIKATELSKÝ PLÁN</b> .....	<b>47</b>
5.1 TITULNÍ STRANA .....	47
5.2 SHRUTÍ.....	47
5.3 ANALÝZA STOMATOLOGICKÉ PRAXE .....	48
5.4 ANALÝZA TRHU A OBORU .....	52
5.4.1 PESTE analýza.....	52
5.4.1.1 Politicko-právní vlivy .....	52
5.4.1.2 Ekonomické vlivy .....	55

5.4.1.3	Sociálně kulturní vlivy .....	62
5.4.1.4	Technologické vlivy .....	65
5.4.1.5	Environmentální vlivy .....	66
5.4.2	Porterova analýza .....	68
5.5	MARKETINGOVÝ PLÁN .....	72
5.5.1	Marketingový mix 4P .....	72
5.5.1.1	Produkt .....	72
5.5.1.2	Price – cena .....	75
5.5.1.3	Placement – distribuce .....	76
5.5.1.4	Promotion – propagace .....	80
5.5.2	Marketingový mix 4C .....	80
5.5.2.1	Customer value – užitná hodnota pro pacienta .....	80
5.5.2.2	Communication – komunikace .....	81
5.5.2.3	Convenience – pohodlí .....	81
5.5.2.4	Cost of the customer – cenové náklady .....	81
5.6	ZAJIŠTĚNÍ PROVOZU ORDINACE .....	82
5.6.1	Organizační plán .....	82
5.6.2	Personální plán .....	82
5.7	FINANČNÍ PLÁN .....	83
5.7.1	Vstupní náklady ordinace .....	83
5.7.2	Variabilní náklady .....	85
5.7.3	Náklady na mzdy .....	86
5.7.4	Výnosy nové zubní ordinace .....	88
5.7.5	Cash-flow .....	90
5.8	ČASOVÝ ANALÝZA .....	92
5.9	RIZIKA PROJEKTU .....	94
5.9.1	Rizika a jejich eliminace .....	95
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>99</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>101</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>106</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>107</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>108</b>



## ÚVOD

Úsměv je nepostradatelnou součástí dnešní dynamické doby, přičemž dokonalý úsměv a samotný stav dutiny ústní závisí na mnoha faktorech. Kvalita péče o dutinu ústní, jak vlastní, tak i získaná prostřednictvím stomatologického týmu se aktivně i pasivně promítá do našeho každodenního života.

Nejenže chrup nám umožňuje konzumaci jídla, což je role funkční, má ale také roli společenskou. Vysoké společenské nároky, kdy dokonalý úsměv je v dnešní době nezbytný i v sociální oblasti, pobízí společnost ke zvýšené péči o dutinu ústní. Pravidelné stomatologické prohlídky a využívání konstantně modernějšího ošetření chrupu jsou stále větším trendem obyvatelstva. Častější a pravidelné návštěvy stomatologů, nedostatečný počet absolventů zubního lékařství a zároveň i vysoký počet zubních lékařů v důchodovém věku, přispívají k prodlužování doby termínů pro jednotlivá ošetření. S tímto negativním trendem se stomatologie potýká již řadu let, což v některých oblastech České republiky způsobuje nedostupnost stomatologického ošetření, či dlouhé objednací doby mezi jednotlivými výkony. Prodloužení termínů mezi jednotlivými výkony může vést ke snížení kvality poskytovaných služeb, ale také ke snížení kvality života u některých klientů.

Podnikání ve stomatologii je jedním z odvětví zdravotnictví, které má svá vytyčená specifika. Jednou z mnoha odlišností tohoto oboru od ostatních podnikatelských činností je kladení důrazu na budování dlouhodobého vztahu mezi pacientem (zákazníkem) a lékařem (poskytovatelem služby). Během tohoto procesu se buduje důležitý vztah, který je založen na důvěře pacienta k lékaři, jemuž svěruje své nenahraditelné zdraví (na začátku do „rukou“ někoho pro pacienta úplně neznámého). Zubní lékařství je lékařským oborem, který poskytuje specifické služby, a proto je nezbytné být pacientům maximálně nápomocen. Je důležité přistupovat individuálně ke každému klientovi a být především empatickým poskytovatelem služeb.

Poskytované výkony ve stomatologických ordinacích se člení na výkony proplácené veřejnou zdravotní pojišťovnou a na plně hrazené výkony, přičemž do budoucnosti se předpokládá nárůst plně hrazených výkonů. Prevence je téma, které se skloňuje ve všech oborech lékařství a stomatologický obor není výjimkou. Včasné zachycení zubního kazu, jemuž je možné předcházet pravidelnými návštěvami zubního lékaře, je možné ale pouze v případě dostatečného zastoupení poskytovatelů stomatologické péče.

Cílem diplomové práce je vystihnout a popsat charakteristiky chodu stomatologické ordinace pomocí podnikatelského plánu a popsat rozšíření firmy o novou zubní ordinaci, a to na podkladu zvýšené poptávky po stomatologické péči.

Tato diplomová práce se člení na teoretickou a praktickou část.

V teoretické části jsou objasněny základní aspekty podnikatelské činnosti v oboru stomatologie a specifika podnikání ve zdravotnictví. Dále teoretická část obsahuje legislativní a finanční náležitosti, přičemž personální stránka není opomenuta.

Navazující praktická část je zaměřena na konkrétní podnikatelský plán, jehož pojmy v tomto plánu jsou představeny v teoretické části. Nedílnou součástí praktické části diplomové práce jsou analýzy nezbytné k sestavení hodnotného podnikatelského plánu, který je stěžejní pro Projekt založení stomatologické ordinace.

V závěru je vyhodnocení předešlé praktické části. Rizika, která tento druh podnikání obnáší, i samotná řešení těchto rizik jsou v závěru shrnuta.

Práce může být inspirací, jak pro studenty stomatologie, tak i pro samotné stomatology, kteří o zavedení či rozšíření stomatologické praxe uvažují. Diplomová práce je uceleným popisem obsáhlého procesu, který je nezbytný pro založení finančně dostupného stomatologického zařízení, ale zároveň praxí poskytující kvalitní péči.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je vypracování hodnotného podnikatelského plánu pro efektivní vybudování nové zubní ordinace. Projekt je zaměřen na rozšíření poskytování stomatologických služeb v nevyužitém prostoru, kde by bylo vhodné provést rekonstrukci vhodnou ke stomatologickému využití a toto místo použít k rozšíření praxe za účelem poskytování kvalitní, profesionální, odborné péče v příjemném prostředí v nově zřízené stomatologické ordinaci.

Zhodnocení provedených analýz, závěrečných výstupů úspěšnosti i vytvoření 3 modelových situací příjmů zubní ordinace s výpočtem Cash-flow s reálným plánem je dalším cílem této diplomové práce.

Cíle v teoretické části jsou:

- uvést znaky podniku a možnosti podnikání ve stomatologii
- vyhledat stěžejní informace o zubním lékařství na území České republiky
- představit související legislativu pro oblast zdravotnictví a stomatologii

Cíle a metody v praktické části jsou:

- zužitkovat teoretické informace pro sestavení hodnotného podnikatelského plánu na základech konkrétního fungujícího stomatologického zařízení, kterým je stomatologická ordinace zubního lékaře v Brně
- vypracovat PESTE analýzu vnějšího makroprostředí, která se zaměřuje na samotné město Brno, Jihomoravský kraj a Českou republiku. Porterova analýza je zaměřena na vnější mikroprostředí zubní ordinace. Použitá SWOT analýza přibližuje silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti pro chod budoucí zubní ordinace
- vytvořit finanční plán, časový rozbor a vymezit možná rizika s návrhem jejich eliminace a možnostmi, jak jim případně předcházet
- zhodnotit efektivitu projektu a vypracovat možná řešení.

Analýzy uvedeny v této diplomové práci v praktické části jsou charakterizovány v části teoretické.

Data, použita v diplomové práci byla převzatá především z webových stránek Českého statistického úřadu a portálu města Brna.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ZDRAVOTNÍ PÉČE A ZUBNÍ LÉKAŘSTVÍ

Dle Přikrylové určité poznatky o zubním lékařství jsou již z období před 25 000 lety, kdy se již z dochovaných podkladů datují první zmínky o zubním kazu. (Přikrylová 2014, s. 167)

Obtíže s chrupem byly již znamenány v době kamenné, kdy člověk zatěžoval svůj chrup častým obrušováním. Z archeologických poznatků popsali vědci zákroky, které byly pravděpodobně vedeny pazourkovou vrtačkou, která byla zřejmě roztočena pravěkým „zubářem“. Již staří Etruskové na konci 8. století př. n. l. dokázali zhotovit zubní náhradu pomocí zvířecích zubů a zlatého pásku. Vsazování zvířecích zubů se využívalo pouze do přední části chrupu, která byla bezprostředně viditelná. Tato úprava se prováděla pouze za účel kosmetického charakteru nikoliv za účelem funkčním. (zuby.cz, ©2021)

Starověká stomatologie již v některých případech podávala léky při „ošetření chrupu“, ale stále převažovalo zařikání pomyslného zubního červa a trhávání problémových zubů.

Jeden z prvních samostatných stomatologických písemností „Libellus de dentibus“ je datován z roku 1563, což se stalo jedním z přelomových aspektů zubního lékařství. V těchto listech poprvé uvádí myšlenku, že chrup nejsou kosti, ale specifický orgán. Zde také prezentuje fakt rozlišení dětského a stálého kořene. Autor svým zkoumáním předstihl tehdejší vývoj stomatologie na dlouhou dobu. Zubní lékařství nicméně setrvalo součástí oboru chirurgie až do 18. století. (ctidoma.cz, ©2021)

Velkým pokrokem v zubním lékařství byl elektrický pohon z přelomu 19. a 20. století, který z počátku nebyl příliš v oblibě. Vysoká cena a značná váha elektrické zubní vrtačky byla důvodem pro zdrženlivost zubních lékařů k zakoupení tohoto přístroje. Tyto první vrtačky, které byly zavěšeny na zeď nebo volně stály na zemi, byly poháněny baterií nebo akumulátorem. (zuby.cz, ©2021)

Anestezie ve stomatologii zažila svůj průlom také v 19. století, kdy se zubní lékaři zaměřovali na redukci bolesti během stomatologických výkonů. V roce 1844 jako narkotikum byl při extrakci zubu použit rajský plyn. Následoval rok 1846, kdy během stomatologického zákroku došlo k bezbolestnému extrahování zubu pomocí éteru. Lokální anestetika byla využívána od roku 1887 s využitím kokainu a o pár let poté s využitím novokainu.

Během 19. století docházelo k zavádění nových stomatologických procesů a k využívání přelomové techniky – příkladem je rentgen, zubařské křeslo či vrtačky s vypracovaným mechanismem na nožní pohon. Zubní lékařství velmi ovlivnily objevy ve vývoji léčiv, a to především produkce antibiotik za 2. světové války, dále také pokroky ve výrobě materiálů, přístrojů a metod. Například významnou stomato-chirurgickou metodu prezentoval bulharský čelistní chirurg Abel v roce 1934, kdy představil implantaci zubní náhrady do zubní čelisti s využitím nikloželezitého slitinového šroubu. (zuby.cz, ©2021)

## 1.1 ZDRAVOTNÍ PÉČE

**Zdravotní péče** je dle Holčíka (2015, s. 12) obsáhlý komplexní pojem, který pojímá oblasti zdravotní, organizační, dále také ekonomické a výchovné. Péče o zdraví by měla být především záležitostí rodinné výchovy prolínající se s informacemi získanými během školní docházky a v pozdějším věku jako součástí odborné praxe. Nicméně záleží na rozsahu sebepečce, kterou je jedinec schopný činit bez vyhledání odborné pomoci. Zdravotní péče je součástí systému **zdravotnictví**, jež se skládá z odborných zařízení a nezbytných orgánů zdravotnictví, které jsou nezbytné pro poskytování zdravotní péče. Zdravotní péče a zdravotnictví se prolínají především ve vstupních prvcích, kterými jsou lidské subjekty, finanční a věcné zdroje. Vstupní prvky slouží k poskytnutí konkrétní služby.

Dle Zlámala (2013, s. 17) se vyskytuje 5 specifických atributů, které mají své charakteristické znaky:

- Kladný výsledek každého procesu měl být zaměřen na zdraví celé populace nikoliv pouze jedince, výsledek by měl být prospěšný pro následující generace,
- Proces přeměny vložených vstupů na požadované výstupy je závislý na efektivně vynaložených prostředcích v péči o zdraví, nikoliv pouze na vstupech z oblasti vědy a výzkumu,
- Schopnost rekonvalescence je také úzce spojena s genetickými dispozicemi a dědičností každé osobnosti,
- Reklamní nabídky mají dlouhodobý vliv na úsudek obyvatelstva o svém zdraví, doporučují zdravotnické produkty a služby, čímž se prezentují zdraví jako svoji prioritou,

- Vykonávat činnost lékaře je komplexní proces založený na průběžném nabytí odbornosti a celoživotním vzdělávání, i proto jsou lékaři v některých oblastech považováni za výrazné osobnosti společnosti. Lékařům také náleží příslušné finanční ohodnocení, které by mělo odpovídat, jak psychické, tak fyzické zátěži profese, přičemž zmýlení se ze strany lékaře v praxi může mít tragické důsledky. (Zlámal, 2013, s. 17)

Financování zdravotnických zařízení se velmi odlišuje od financování ostatních společností či organizací. Hlavním rozdílem je ve způsobu financování, jakým zákazníci nebo pacienti hradí za poskytované služby. V případě zdravotnictví v České republice se jedná o finanční subjekty, které slouží pro výběr povinného zdravotního pojistného od svých registrovaných klientů, jež následně i tyto subjekty provádí úhrady za poskytnutí zdravotní péče. Cleverley (2011, s. 38)

V případě vykonávání praxe jako nestátní zdravotnické zařízení je možné tak učinit jak pro právnickou, tak fyzickou osobu, a to pouze s podmínkou registrace téže osoby. Žádost je o registraci je nezbytné podat na příslušném krajském úřadě, přičemž žádost obsahuje informace ke splnění nutných podmínek, uvádí Barták. (2010, s. 70–71).

Stomatologie je lékařský obor, který pojímá prevenci, diagnostiku, léčbu a vývoj poškozeného chrupu. Součástí tohoto oboru jsou i veškeré tkáně v dutině ústní, přičemž i orgány a tkáně, které jsou s dutinou ústní související, zmiňuje Nováková. (2011, s. 183–184)



Obr. 1 Obory stomatologie

(vlastní zpracování dle Ročenka ČSK 2020, dent.cz,

©2021)



## 2 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ Z OBLASTI PODNIKÁNÍ

### 2.1 PODNIKÁNÍ

Podnikání dle obchodního zákoníku České republiky je vymezeno jako „*soustava činnosti prováděna samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku*“. (Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník ČR)

Podnikání představuje konstantní soubor specifických činností, které vedou k uspokojování potřeb svých zákazníků se záměrem dosažení zisku. Pro založení úspěšného podniku je jednou z nejdůležitějších činností plánování. Od počátku je nezbytné si vytyčit směr, kterým se bude podnikání ubírat. Je naprosto nezbytné si stanovit cíl a metodami, kterým ho bude dosaženo. (Hyršlová, Klečka, 2010)

Koncept podnikání je v dnešní době běžně používaný pojem, i když i tento koncept může být vnímán různými způsoby. Z tohoto důvodu je koncept podnikání závazně vymezen uznávanou legislativou. Papula (2017, s. 42-43) dále také uvádí, že podnikatelskou činnost není možné vykonávat bez podnikatelské osoby, která je přímo stanovená pro tuto konkrétní činnost. Není tedy logickým činem, aby podnikatelská osoba zahájila podnikání bez důkladného promyšlení, ukvapeně a bez dlouhodobého zájmu působení. Často dochází k zániku podnikání z důvodu nedostatečně promyšleného a sestaveného plánu podnikání, při kterých podnikatelé dosahují krátkodobých pozitiv. Z dlouhodobého hlediska unáhlení podnikatelské činnosti přináší množství rizik, které v samotném zahájení a průběhu procesu podnikání přicházejí.

Dle Řezňákové (2012, s. 9) je činnost podnikání založena na neoklasické ekonomické teorii, jejíž podstatou jsou aktivity a schopnosti člověka, které jsou vykonávány vlastním jménem, osobou pověřenou – podnikatelem samostatně. Aktivity jsou uskutečňovány na podkladě stanovených cílů se záměrem dopracování se výsledkem s nejvyšším možným výnosem. Dále také Řezňáková ve své knize představuje indikátory výnosnosti investovaných prostředků jako důležitost při hodnocení zdárnosti a produktivity dané společnosti.

Dle Srpové a kol (2010, s. 19) je možné pohlížet na podnikání z rozdílných úhlů, a to především ze třech hlavních přístupů:

- **Podnikání jako proces (činnost)** – jeho pojetím je vytvořit něco navíc (extra), přidané hodnoty, které mohou být formou finanční nebo hmotnou.
- **Podnikání jako hodnotová orientace** – zaměřuje se na specifické struktury hodnot a postojů společnosti a postojů samotných jedinců. Postoj společnosti představuje a udává zájem a respekt k podnikům, k podnikavým jedincům a samotnému podnikání. Postoj jedinců představuje formu přivlastňování, dále specifické znaky jako je odpovědnost, možná rizika, odolnost vůči neurčitostem, přičemž poskytuje určité výhody a přednosti, jako je osobní autonomie, možnost vyššího zisku atd.
- **Podnikání jako přístup** – osobnost člověka udává specifické přístupy k podnikání. Jestliže hovoříme o podnikavém přístupu konkrétní osoby, musí se vyznačovat určitými znaky, které jsou spojeny s přidanou hodnotou, přičemž se může jednat o vkládání vlastních zdrojů či samovolné ujímání se zodpovědnosti. Taková to osoba je tedy označována jako osoba podnikavá. (Srpová, 2010, s. 19)

## 2.2 PODNIKATEL

Dle občanského zákoníku, konkrétně v občanském zákoníku, je podnikatelem:

- *„Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.*
- *Pro účely ochrany spotřebitele a pro účely § 1963 se za podnikatele považuje také každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností či při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele.*
- *Za podnikatele se považuje osoba zapsaná v obchodním rejstříku. Za jakých podmínek se osoby zapisují do obchodního rejstříku, stanoví zákon.*
- *Má se za to, že podnikatelem je osoba, která má k podnikání živnostenské nebo jiného oprávnění podle jiného zákona.“ (Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník)*

## 2.3 PODNIK A PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ

### 2.3.1 Podnik

Jakýkoliv subjekt, který činí podnikatelské činnosti zakládající se na nákupu a prodeji zboží či služeb, je možno označit pojmem podnik. Nemusí se pokaždé jednat o podnik ziskový, ale podstatnou roli je poskytování své nabídky na daném trhu a ztotožnění se s přáním svých klientů. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

„Obchodní firma“ je pojem, který je uveden v obchodním rejstříku, což je jméno, pod kterým je podnikatel zaregistrován.

Výraz podnik není dle NOZ vymezen. Tento výraz je substituován „obchodním závodem“, který je vymezen jako „*organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu*“ (Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník).

### 2.3.2 Právní formy podniků

Dle autora Zlámala (2013, s. 56) ve všech oblastech rozlišují právní formy podniků, a tak je to i v podnikání ve zdravotnictví. Je možné podnikat jako fyzická osoba, což je preferováno většinou lékaři, kteří touto formou vykonávají své praxe. Nemocnice a polikliniky jsou provozovány státem, kraji, nebo spíše komplexnější právní formou např. akciové společnosti.

Podnikatel na počátku podnikání musí důkladně zvážit, jaký typ podnikání zvolí, jelikož každý typ podnikání má své odlišnosti. Volba vhodného typu podniku trvale určuje chod společnosti, jelikož udává legislativní požadavky, usměrňuje řídicí strukturu budoucího podniku a také jeho ekonomický provoz. (Zlámal, 2013, s. 56)

#### 2.3.2.1 Fyzické osoby

Tuto formu podnikání využívají především lékaři vykonávající své praxe jako praktičtí lékaři, gynekologové a také stomatologové. Dále tuto formu podnikání využívají vlastníci lékáren a obchodů se zdravotními prostředky a v nižším zastoupení i soukromé porodní asistentky, uvádí Zlámal. (2013, s. 57–60) Nezávisle podnikající subjekty ve zdravotnictví musí

splňovat nejen náročná kvalifikační kritéria a kontinuální vzdělávání, ale musí také následovat, splňovat a dodržovat množství požadavků k založení své soukromé praxe a následného provozu jakož jsou požadavky na vedení účetních výkazů, výpočtů a dalších ekonomických písemností. Jestliže fyzická osoba zaměstná např. zdravotní sestru, musí fyzická osoba následovat další povinnosti. Tato forma podnikání nevyžaduje vést podvojně účetnictví, jako tomu je u právnických osob, dostačující je daňová evidence.

Jako každá forma podnikání i tato má určité výhody, stejně tak i řadu nevýhod, příkladem je ručení za své podnikatelské závazky veškerým svým majetkem (i osobním), dále uzavření specifických pojištění, a především nesnadná možnost získání úvěru, což je spjato s nízkým počátečním kapitálem. (Zlámal, 2013, s. 57–60)

### 2.3.2.2 *Právnické osoby*

Existuje řada soukromých lékařů, kteří upřednostňují založení obchodní společnosti víc než podnikání formou fyzické osoby především z důvodů nevýhod zmiňovaných u podnikání fyzických osob. Dle Zlámala (2013, 65–67) je možné právnické osoby rozdělit na podtypy, které mají specifické znaky.

Ve zdravotnictví, popisuje Zlámal (2013, s. 65–67), se nacházejí nejčastěji tyto druhy podnikání právnických osob:

- **společnost s ručením omezeným** – tato forma je využívána především soukromým zdravotnickým zařízením, prodejci zdravotnických produktů či dopravní společností. Zákon o obchodních korporacích (Zákon č. 90/2012 Sb., 2012) udává základní kapitál, který tvoří souhrn vkladů všech společníků, přičemž jedinec může založit společnost samostatně či společnost může mít maximálně 50 společníky. Výše základního kapitálu je 1 Kč. Valná hromada je nejvyšším správním orgánem.
- **akciové společnosti** – tento typ podnikání představuje většina nemocnic, kde jediným subjektem bývá město či kraj. Minimální výše základního kapitálu je 2 000 000 Kč. Je povinností budovat rezervní fond a auditorem stvrzenou účetní uzávěrku. (Zlámal, 2013, s. 65–67)
- **příspěvkové organizace** – tuto formu představují fakultní nemocnice a státní zdravotnická zařízení. Organizacím je přiznána přesná finanční částka s tím, že vlastní

činností si organizace může dopomoci k získání dalších finančních prostředků. Příspěvkové organizace postupují dle vlastního účetního plánu.

- **sdružení praxí** – tento typ je využíván především soukromými lékaři, kteří upřednostňují samostatnost, přičemž v některých případech preferují jednat společně (např. pronájem objektu). Každý jedinec zodpovídá za své vlastní účetnictví a za veškeré úkony spojené s vykonáváním své praxe. (Zlámal, 2013, s. 65–67)

Stejně tak jako fyzické osoby, tak i právnické osoby musí splňovat stanovené povinnosti, kterými jsou podvojný účetnictví, účtování v plném rozsahu, dále také placení daní z příjmů právnických osob. (Zlámal, 2013, s. 64)

Dle [ipodnikatel.cz](http://ipodnikatel.cz) ([ipodnikatel.cz](http://ipodnikatel.cz), ©2021) provoz koncesovaných živností může být výhradně na udělení státního povolení – koncese.

Tab. 1 Způsob založení koncesovaných živností (vlastní zpracování dle [ipodnikatel.cz](http://ipodnikatel.cz), ©2021)

<b>PODNIKÁNÍ</b>	<b>Společnost s ručením omezeným – s.r.o.</b>	<b>Akciová společnost – A.S.</b>	<b>Veřejná obchodní společnost – v.o.s.</b>	<b>Komanditní společnost – k.s.</b>	<b>Družstvo</b>	<b>Evropská společnost</b>
<b>Minimální počet společníků</b>	1	1	2 osoby	2 a více společníků	5 fyzických osob nebo 2 právnické osoby	Není stanoveno
<b>Základní kapitál, minimální</b>	1 Kč	2 000 000 Kč	Není stanoveno	5 000 Kč	Není stanoveno	120 000 euro
<b>Ručení majetkem</b>	Veškerým majetkem	Celým svým majetkem	Celým svým majetkem	Ručí do výše vlastního vkladu	Družstvo celým svým majetkem	Celým svým majetkem

	do výše ne- splaceného vkladu					
--	-------------------------------------	--	--	--	--	--

## 2.4 PODNIKÁNÍ VE ZDRAVOTNICTVÍ

Je důležité si uvědomit, že i stomatologický lékař, který poskytuje své služby v oboru zdravotnictví, je podnikatelem. Poskytnutí určité služby ve zdravotnictví tedy znamená provedení specifického lékařského výkonu. Jako podnikatel se označuje fyzická nebo právnická osoba, která má živnostenské oprávnění získané dle živnostenského zákona. (Zákon č. 455/1991 Sb.)

Zdravotnická zařízení se markantně odlišují od běžných živností, stejně tak i podnikání ve zdravotnictví má ve srovnání s ostatními oblastmi svá specifika. Oblast zdravotnictví je všeobecně řízena striktními podmínkami, které musí veškerá zdravotnická zařízení následovat. Jeden z nejpodstatnějších právních předpisů je odborná způsobilost všech zaměstnanců ve zdravotním zařízení, ale i velmi nekompromisní hygienické normy.

Provozovat podnikání v oblasti zubního lékařství poskytuje pacientům (zákazníkům) konkrétní službu, která je realizována specifickým lékařským výkonem. Na základě těchto rysů se tento typ podnikání řadí do podnikání v oblasti služeb. Autor Popesko (2014, s. 14) ve své publikaci uvádí, že nabídka zdravotní péče se odvíjí od kvantity lékařů a jejich nabytých znalostí, a zároveň technologických dovedností, strukturou organizace, stanovenou cenou za výkon. Dále dle Popeska nabídka zdravotní péče je determinovaná aktivitou ze strany státu, zapojení zdravotních pojišťoven a obyvatelstva do ochrany a prevence zdraví.

Dle Slouky „*Obecně jsou jako služby definovány nehmotné činnosti, při kterých nedochází k převodu vlastnictví, ale spíše jejich pořízením nebo koupí získá zákazník nějaký užitek či výhodu*“ (Slouka, 2017, s. 23). Z tohoto vymezení je vyvozován první znak služeb, kterým je nehmotnost. Další významné znaky poskytování služeb jsou nedělitelnost, neskladovatelnost a nestálost. **Nehmotný charakter** služby v zubním lékařství představuje situaci, kdy se pacient nemá možnost dopředu podívat na způsob provedení specifické péče, jak je tomu u

zboží – hmotná povaha. Pacient nedokáže před výkonem určit, jak kvalitní práce v poskytnutém ošetření bude provedena a zda a v jaké výši bude mít ošetření přidanou hodnotu. Pacient nemá tedy možnost posuzovat plně služby konkurence a podstatnou roli hrají tedy doporučení na základě referencí od jiných pacientů – klientů. **Znak nedělitelnosti** je přímo spjat s poskytovatelem služby, jelikož se poskytovaná vlastnost služby a poskytovatel péče a této služby nedají od sebe oddělit. **Neskladovatelnost** či pomíjivost vystihuje situace, kdy nezužitkované provedení ošetření z předešlého zákroku není možné nabídnout následujícím pacientům, jako tomu je u zboží, které se doposud neprodalo. **Znak nestálosti** je podmíněn způsobu poskytnutí ošetření, dále také na poskytovateli ošetření, kdy a kde je služba uskutečněna. Hlavní úlohu zde zastává lidský faktor, což se promítá do rozdílných názorů na kvalitu a správnost výkonu na každého stomatologa jako jednotlivce. (Slouka, 2017, s. 23–24)

#### 2.4.1 Založení podniku ve zdravotnictví

Podmínky pro poskytovatele zdravotní péče jsou nastaveny velmi přísně počínaje procesem založení soukromé lékařské praxe stejně jako samotného zdravotnického zařízení. Zlámal (2013, s. 57-60) uvádí souhrn nezbytných požadavků pro provoz soukromé zdravotnické praxe. Praxi v tomto zařízení může provozovat pouze lékař, který vlastní licenci České lékařské komory na podkladě získaného diplomu studiem programu a stanovené praxe. Technická výbava a personální zajištění zdravotnického zařízení musí být též schváleno Českou lékařskou komorou. Následuje schválení hygienickou stanicí na podkladu akceptace místa provozu praxe a hygienicko-epidemiologického řádu. Místo provozu musí být také zaregistrováno lékařem u příslušného Krajského úřadu.

Nezbytné je také sjednat profesní pojištění pro sebe a zaměstnance, kteří se podílejí na poskytování zdravotní péče. IČO je poskytnuto Krajskou správou Českého statistického úřadu, jímž se dané zařízení identifikuje. Poté je nutná registrace na příslušném finančním úřadu (nutná registrace pro fyzické osoby k vymezení daní), správě sociálního zabezpečení (registrace na důchodové pojištění, povinné zdravotní pojištění a sociální zabezpečení), a peněžním ústavu (zřízení podnikatelského účtu). Lékař musí oslovit zdravotní pojišťovnu za účel uzavření smlouvy či smluv s více zdravotními pojišťovnami na podkladě úsudku o rozložení pojištění pacientů. Lékař nesmí opomenout zajištění prostor pro vykonávání své praxe a opatřit dokumentaci pro vedení podnikového účetnictví a hospodářské evidence. (Zlámal, 2013, s. 57–60)

Autor Krabec (2015, s. 35–36) ve své publikaci uvádí možnost provozování lékařské praxe v České republice dle ekonomického hlediska následujícími dvěma metodami:

1. metoda „cash“ platba za vykonanou službu je přímo uhrazena pacientem,
2. uzavřená smlouva se zdravotní pojišťovnou – soukromé zdravotní zařízení má možnost uzavřít smlouvu s jednou nebo více zdravotními pojišťovnami, které provádí úhrady za poskytnutí zdravotní péče.

Pokud zubní lékař preferuje vykonávání své praxe pouze na metodě „cash“ musí vynaložit více finančních zdrojů do marketingové oblasti pro oslovení potenciálních klientů, přičemž tento způsob se velmi podobá běžné podnikatelské činnosti. Jestliže stomatologická praxe uzavře smlouvu se zdravotní pojišťovnou, jedná se o zaměstnaneckou spolupráci, při které pojišťovna vytyčí specifické podmínky, za kterých zubní ambulance opakované výkony vykonává a které jsou jí dle smluvních podmínek proplaceny. Nejběžnější způsob zubní praxe je kombinace obou metod. (Krabec, 2015, s. 34–37)

#### 2.4.2 Legislativa pro podnikání ve zdravotnictví a stomatologii

Mnoho právních předpisů je nezbytné následovat pro provozování a založení zdravotnického zařízení. Velmi podstatné je rozdělovat subjekty dle provozu, a to na zařízení státní a zařízení soukromé. Stěžejním zákonem je **zákon č. 372/2011 Sb.**, o zdravotnických službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotnických službách), ve znění pozdějších předpisů, vstoupil v platnost od 1. 4. 2012, který je hlavním zákonem, který udává podmínky pro poskytování zdravotnických služeb ve všech zdravotnických zařízeních. Tento zákon nastavuje podmínky a s tím spojené výkony státní správy, povinnosti a práva pacientů a lékařů, osob jim blízkých, zdravotnických a odborných pracovníků, také posuzování bezpečnosti zdravotnických služeb, podmínek hodnocení kvality a další. Zmiňovaný zákon nahradil vyhlášku 221/2010 Sb., o požadavcích na věcné a technické vybavení zdravotnického zařízení. (Česká Stomatologická Komora)

- Vyhláška č. 373/2016 Sb., Vyhláška o předávání údajů do Národního zdravotnického informačního systému, ve znění pozdějších předpisů, v účinnosti od 1. 1. 2017,



- Vyhláška č. 92/2012 Sb., Vyhláška o požadavcích na minimální technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení a kontaktních pracovišť domácí péče, ve znění pozdějších předpisů, v účinnosti od 1. 4. 2012,
- Vyhláška č. 98/2012 Sb., Vyhláška o zdravotnické dokumentaci, v účinnosti od 1. 4. 2012,
- Vyhláška č. 99/2012 Sb., Vyhláška o požadavcích na minimální personální zabezpečení zdravotnických služeb, ve znění pozdějších předpisů, v účinnosti od 1. 4. 2012,
- Vyhláška č. 296/2012 Sb., Vyhláška o požadavcích na vybavení poskytovatele zdravotnické dopravní služby, poskytovatele zdravotnické záchranné služby a poskytovatele přepravy pacientů neodkladné péče dopravními prostředky a o požadavcích na tyto dopravní prostředky, v účinnosti od 13. 9. 2012,
- Vyhláška č. 297/2012 Sb., Vyhláška o náležitostech Listu o prohlídce zemřelého, způsobu jeho vyplňování a předávání místům určení, a o náležitostech hlášení ukončení těhotenství porodem mrtvého dítěte, o úmrtí dítěte a hlášení o úmrtí matky (vyhláška o Listu o prohlídce zemřelého), v účinnosti od 1.1 2013,

**Zákon č. 373/2011 Sb.**, Zákon o specifických zdravotních službách, ve znění pozdějších předpisů, v účinnosti od 1. 4. 2012,

**Zákon č. 374/2011 Sb.**, Zákon o zdravotnické záchranné službě, ve znění pozdějších předpisů, v účinnosti od 1. 4. 2012

**Zákon č. 95/2004 Sb.**, Zákon o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta, ve znění pozdějších předpisů, v účinnosti od 2. 4. 2004,

**Zákon č. 96/2004 Sb.**, Zákon o podmínkách získávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činnosti souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních), ve znění pozdějších předpisů, v účinnosti od 1. 4. 2014,

**Zákon č. 18/2004 Sb.**, Zákon o uznávání odborné kvalifikace a jiné způsobilosti státních příslušníků členských států Evropské unie a o změně některých zákonů (zákon o uznání odborné kvalifikace), ve znění pozdějších předpisů, v účinnosti od 1. 5. 2004,

**Zákon č. 258/2000 Sb.**, Zákon o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů, v účinnosti od 1. 1. 2001,

**Zákon č. 296/2008 Sb.**, Zákon o zajištění a bezpečnosti lidských tkání a buněk určených k použití u člověka a o změně souvisejících zákonů (zákon o lidských tkáních a buňkách), ve znění pozdějších předpisů, v účinnosti od 18. 10. 2008,

**Zákon č. 285/2002 Sb.**, Zákon o darování, odběrech a transplantacích a orgánů a o změně některých zákonů (transplantační zákon), ve znění pozdějších předpisů, v účinnosti od 1. 9. 2002,

**Zákon č. 48/1997 Sb.**, Zákon o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů, v účinnosti od 1. 4. 1997,

**Zákon č. 387/2007 Sb.**, Zákon o léčivech a o změnách některých souvisejících zákonů (zákon o léčivech), ve znění pozdějších předpisů, v účinnosti od 31. 12. 2007,

**Zákon č. 634/2004 Sb.**, Zákon o správních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů, v účinnosti od 16. 1. 2005,

**Zákon č. 164/2001 Sb.**, Zákon o přírodních léčivých zdrojích, zdrojích přírodních minerálních vod, přírodních léčebných lázních a lázeňských místech a o změně některých souvisejících zákonů (lázeňský zákon), ve znění pozdějších předpisů, v účinnosti od 18. 6. 2001,

**Zákon č. 551/1991 Sb.**, Zákon České národní rady o Všeobecné zdravotní pojišťovně České republiky, ve znění pozdějších předpisů, v účinnosti od 1. 1. 1992,

**Zákon č. 280/1992 Sb.**, Zákon České národní rady o resortních, oborových, podnikových a dalších zdravotních pojišťovnách, ve znění pozdějších předpisů, v účinnosti od 1. 7. 1992,

**Zákon č. 89/1995 Sb.**, Zákon o státní službě, ve znění pozdějších předpisů, v účinnosti od 15. 6. 1995,

**Zákon č. 106/1999 Sb.**, Zákon o svobodném přístupu k informacím, ve znění pozdějších předpisů, v účinnosti od 1. 1. 2000,

**Zákon č. 108/2006 Sb.**, Zákon o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů, v účinnosti od 1. 1. 2007,

**Zákon č. 111/2009 Sb.**, Zákon o základních registrech, ve znění pozdějších předpisů, v účinnosti od 1. 7. 2010,

**Zákon č. 181/2014 Sb.**, Zákon o kybernetické bezpečnosti a o změně souvisejících zákonů (zákon o kybernetické bezpečnosti), ve znění pozdějších předpisů, v účinnosti od 1. 1. 2015),

**Zákon č. 187/2006 Sb.**, Zákon o nemocenském pojištění, ve znění pozdějších předpisů, v účinnosti od 1. 1. 2009,

**Zákon č. 250/2017 Sb.**, Zákon o elektronické identifikaci, ve znění pozdějších předpisů, v účinnosti od 1. 7. 2018,

**Zákon č. 256/2001 Sb.**, Zákon o pohřebnictví a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, v účinnosti od 1. 1. 2002,

**Zákon č. 300/2008 Sb.**, Zákon o elektrických úkonech a autorizované konverzi dokumentů, ve znění pozdějších předpisů, v účinnosti od 1. 7. 2009,

**Zákon č. 301/2000 Sb.**, Zákon o matrikách, jménu a příjmení a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů, v účinnosti od 1. 7. 2001,

**Zákon č. 365/2000 Sb.**, Zákon o informačních systémech veřejné správy a o změně některých dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů, v účinnosti od 23. 10. 2000,

**Zákon č. 110/2019 Sb.**, Zákon o zpracování osobních údajů, v účinnosti od 24. 4. 2019,

Další spojené předpisy k výše zmíněným zákonným předpisům.

#### **Legislativa umožňující realizaci a provozování stomatologické praxe:**

**Zákon č. 372/2011 Sb.**, Zákon o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách), ve znění pozdějších předpisů, v účinnosti od 1. 4. 2012,

**Zákon č. 373/2011 Sb.**, Zákon o specifických zdravotních službách, ve znění pozdějších předpisů, v účinnosti od 1. 4. 2012,

**Zákon č. 378/2007 Sb.**, Zákon o léčivech a o změnách některých souvisejících zákonů (zákon o léčivech), ve znění pozdějších předpisů, v účinnosti od 31. 12. 2007,

**Zákon č. 268/2014 Sb.**, Zákon o diagnostických zdravotnických prostředcích in vitro, ve znění pozdějších předpisů, v účinnosti od 1. 4. 2015,

**Zákon č. 185/2001 Sb.**, Zákon o odpadech a o změně některých dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů, v účinnosti od 1. 1. 2002,

**Zákon č. 18/1997 Sb.**, Zákon o mírovém využívání jaderné energie a ionizujícího záření (atomový zákon) a o změně a doplnění některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, v účinnosti od 1. 7. 1997,

**Zákon č. 246/2018 Sb.**, Nařízení vlády, kterým se mění nařízení vlády č. 361/2007 S., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci, ve znění pozdějších předpisů, v účinnosti od 29. 10. 2018,

**Zákon č. 361/2007 Sb.**, Nařízení vlády, kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci, ve znění pozdějších předpisů, v účinnosti od 1. 1. 2008,

**Zákon č. 526/1990 Sb.**, Zákon o cenách, ve znění pozdějších předpisů, v účinnosti od 1. 1. 1991,

**Zákon č. 160/1992 Sb.**, který specificky udává podmínky pro poskytování zdravotní péče:

- *1. „Nestátní zdravotnické zařízení musí být pro druh a rozsah jím poskytované zdravotní péče personálně, věcně a technicky vybaveno a musí splňovat požadavky kladené na jeho provoz.“*
- *2. Ministerstvo zdravotnictví České republiky stanoví vyhláškami*
  - *hygienické požadavky na provoz zdravotnických zařízení,*
  - *technické a věcné požadavky na vybavení zdravotnických zařízení.“*

Technické a věcné požadavky jsou specifikovány ve vyhlášce č. 92/2012 Sb.:

- *stomatologická souprava s křeslem,*
- *vyšetřovací svítidlo,*
- *plivátko,*
- *přívod stlačeného vzduch a odsávání,*
- *separátor odpadních vod – odlučovač amalgámu,*
- *stabilní RTG přístroj zubní a zařízení pro vyvolávání snímků nebo digitální systém,*
- *umyvadlo atd.*

**Další vybavení nezbytné pro provoz stomatologické praxe:**

sterilizátor

destilovaná voda (kupovaná či vlastní přístroj na výrobu destilované vody)

RTG umístěn zákonem daným odstupem, vhodná stěnová bariéra, vesta a nákrčník

ledničky dle použití:

- lednička na materiál

- lednička na biologický odpad – všechny materiál, který byl v kontaktu se slinami a krví

- lednička na potraviny

Dalšími náležitostmi jsou smlouva na vývoz biologického materiálu, smlouva na praní prádla od certifikované prádelny, dále je nutné zálohovat data ve dvou formách (běžně na PC plus dále zálohování mimo zubní praxi).

Podmínkou vykonávání praxe je školení BOZP, které je provedeno akreditovanou firmou, která v pravidelných intervalech proškolí všechny personál společnosti.

V neposlední řadě dle vyhlášky č. 99/2012 Sb. v příloze č. 1 *Požadavky na personální zabezpečení ambulantní péče* je specifikováno základní personální zabezpečení:

- *zubní lékař*
- *všeobecná sestra nebo dentální hygienistka, případně zubní instrumentárka.*

Zaměstnanecký personál provádějící zdravotní péči v daném zdravotnickém zařízení musí být zdravotně způsobilý, musí projít lékařskou prohlídkou, doložit nezbytný doklad o očkování a v pravidelných intervalech či na vyzvání se dostavit se na prohlídky k závodnímu lékaři. Stomatolog musí být registrován u České stomatologické komory.

#### **2.4.2.1 Česká stomatologická komora**

Česká stomatologická komora, Česká lékařská komora a Česká lékárnická komora dohlíží na poskytování odborné péče u svých členů.

ČSK byla založena v roce 1990 jako společenská organizace, přičemž členství v této organizaci bylo dříve dobrovolné. Avšak po pár měsících se k ní přihlásila téměř většina zubních lékařů. Na základě zákona České národní rady č. 220/1991Sb., o České lékařské komoře, o České stomatologické komoře a České lékárnické komoře byla ustanovena v září 1991 Česká stomatologická komora jako nahrazující organizace Lékařské komory stomatologů. (dent.cz, ©2020)

V dnešní době je členství v ČSK povinné a také zpoplatněné. ČSK je nezávislou, samosprávnou, politicky neangažující se organizací, která sjednocuje zubní lékaře s hlavním záměrem ochrany společných zájmů, odbornosti a morálky zaměstnání. Stěžejní činností ČSK je vymezení podmínek k provozu soukromé stomatologické praxe a stvrzování podmínek k výkonu profese zubního lékaře. Důležitou úlohou ČSK je také řešení podaných stížností a s tím spojené disciplinární řízení vůči svým registrovaným členům. Zubní lékaři jsou také povinni, na základě registrace v ČSK, stát se členy Oblastní stomatologické komory, což je základním organizačním pilířem České stomatologické komory. Dle uvedených informací ČSK eviduje 61 Oblastních komor. (dent.cz, ©2020)

V roce 2020 bylo uvedeno v seznamu ČSK 11158 registrovaných členů pod vedením doc. MUDr. Romana Šmuclera, CSc. (dent.cz, ©2020)

ČSK také podporuje vzdělávání svých členů. Vzdělávací středisko stomatologické komory poskytuje celou řadu vzdělávacích kurzů jak pro čerstvě atestované zubní lékaře, tak následné praxe a poskytuje také celoživotní vzdělání člena Komory. Kontaktní údaje na kancelář ČSK jsou níže uvedeny v tabulce.

Tab. 2 Kontaktní údaje ČSK (vlastní zpracování dle dent.cz,  
©2021)

<b>ČSK adresa</b>	Slavojova 270/22, 128 00 Praha 2
<b>ČSK telefon</b>	234 709 611
<b>ČSK ID datové schránky</b>	yqaaih2

### 3 MANAGEMENT ZDRAVOTNICKÝCH ORGANIZACÍ V ČR

Kvalita zdravotnických služeb je v České republice sestavena na podkladě systémů, které zajišťují zdravotnické služby prostřednictvím modelů, jež autorka Váková (2015, s. 35) rozděluje do čtyř skupin:

1. skupina: Mezinárodní organizace pro normalizaci – ISO – modely řízení kvality
2. skupina: Modely, které charakterizují procesy národních akreditačních standardů, jako jsou ISQ, které se zaměřují na klienta a jeho začlenění do zdravotnického systému a respektování jeho práv, zaměřují se na monitorování kvality a dále na řízení rizik
3. skupina: Akreditační modely v národní i nadnárodní oblasti – JCAHO, JCIA a SAK ČR
4. skupina: Excellence modely – Six sigma, EFQM či světové ceny za kvalitu

Národní akreditační standardy SAK a normy ISO 9000 jsou systémy, které jsou nejběžnější pro nastavení podmínek kvality v Českém zdravotnictví. Fakultní nemocnice v České republice disponují akreditacemi na mezinárodní úrovni. Z důvodu finanční náročnosti procesu získávání mezinárodních akreditací nejsou střední a malá zdravotnická zařízení schopná dosáhnout těchto akreditací, uvádí Váková. (2015, s. 36)

#### 3.1 ISO

International Organization for Standardization je název organizace, která vytváří normy, jež patří k nejmodernějším a nejběžnějším modelům kvality. ISO se zaměřuje na programy zkoumající postupy kvality v dané organizaci. Tento specifický program je implementován pro ověření existujícího procesu v konkrétní společnosti, jež má zajistit stálost dokumentování a efektivitu ve fungujícím programu kvality, přičemž hlavním důvodem je podchytit a zajistit podmínky pro kontinuální kvalitu zdravotnického zařízení. (Pešek, 2003, s. 36)

Český mezinárodní institut je jedinou institucí v ČR, která je oprávněná k vydávání norem ISO nesoucích označení ČSN. (Pešek, 2003, s. 36)

Řízení kvality dle ISO 9001 popisuje procesní řízení s důrazem na řízení strategické, které je spojeno se zaváděním povinného řízení rizik a příležitostí.

*“Systém managementu kvality dle ISO 9001 zavádí potřebný řád. Organizace si sama určuje, jaké konkrétní postupy do systému řízení zavede a jak je bude provádět. Zavedený systém jí pak pomáhá v neustálém zlepšování svých činností, nutí organizaci svou práci řídit a zlepšovat.”* (Kvalita ve veřejné správě ©2014-2020)



## 3.2 SAK

Spojená akreditační komise se zaměřuje na kontinuální zlepšování kvality v ČR, které zajišťuje bezpečnější zdravotnické služby prostřednictvím udělení akreditací poskytovatelům služeb v oblasti zdravotnictví. (Válková, 2015, s. 38)

Akreditační proces probíhá na vyzvání zdravotnického zařízení, přičemž hlavním cílem toho procesu je shoda mezi stavem zdravotnického subjektu a nastavenými akreditačními subjekty. V případě shody komise udělí akreditační certifikát, který je platný 2 roky. Cena za tuto akreditaci se odvíjí od počtu oddělení a je vyšší než evropské certifikace. (Válková, 2015, s. 38)

Oblasti posuzované komisí: standardy řízení bezpečí a kvality, diagnostické péče, péče o pacienty, continuity zdravotnické péče, dodržování práv pacientů, podmínky poskytování zdravotnické péče, management, řízení lidských zdrojů, sběr a zpracování informací a protiepidemiologická opatření. (Válková, 2015, s. 38-40)

## 3.3 Význam managementu

Management systému je chápán jako proces vedení specifické společnosti. Management stanovuje cíle a politiku kvality a odpovědnost a realizaci jakosti, která zahrnuje plánování zabezpečování a zlepšování v daném subjektu. Jedná se o systémy, které snižují počet reklamací, především slouží jako nástroj pro prevenci chyb a eliminují nespokojenosti klientů. Rozvoj lidského potenciálu je důvodem k zavádění managementu kvality do organizací, jelikož zvyšuje nároky na znalosti zaměstnanců o konkrétní problematice, podněcuje k seberealizaci a rozvoji znalostí a dovedností zaměstnance, jež má vliv na kvalitu celého týmu při poskytování péče. (Pešek, 2003, s. 51)

## 4 PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

### 4.1 POPIS A ÚČEL PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Předpokladem pro prosperitu podniku je sestavení efektivního podnikatelského plánu, který se zakládá na hodnotné podnikatelské myšlence, jež dokáže zaujmout na trhu a vybudovat si své postavení mezi pacienty/klienty. Nutné je si ujasnit povahu budoucí poskytované služby, kterou bychom rádi poskytovali svým klientům/pacientům za dosažením co nejúčinnějšího způsobu a zároveň co nejefektivněji uspokojit zákazníkovi potřeby. V dalších fázích je nevyhnutelné zhodnotit, zda pro výchozí podnikatelský záměr bude možné oslovit dostatečné množství klientů/pacientů, zvážit hojnost konkurentů v konkrétní oblasti a rovněž za jaké ceny jsou v tuto chvíli služby poskytovány. Dle odpovědí na otázky výše budeme moci lépe zhodnotit náš potenciál v konkurenceschopnosti a také hodnotu počáteční myšlenky. Jestliže nám zřetelně vyplývá z přímých odpovědí na naše otázky možnost zúžitkování myšlenky, zvážíme dále naše osobní dispozice pro podnikání, vlastní potenciální pro podnikatelskou činnost a také vlastní sílu k dopracování se k vytyčenému záměru. (Srpková, Řehoř, 2011, s. 10)

Autor Blackwell uvádí následující části podnikatelského plánu:

- lidské zdroje: trh, dovednosti a zkušenosti osob podílejících se na podnikatelské činnosti,
- služby: klady nabízeného produktu,
- metodika: jakým způsobem a kdo zodpovídá za dosažení a udržení se trhu, stanovení krátkodobých a dlouhodobých cílů. (Blackwell, 2017, s. 8)

Pokud chceme dále pokračovat v podnikatelské myšlence a proměnit ji v podnikatelskou činnost, nastává fáze sestavování podnikatelského plánu. Plán slouží k získání informací o nárocích na finanční prostředky a zdroje, způsobech a nejvhodnějších formách financování, investicích, potřebách cizích zdrojů aj. Podnikatelský plán slouží také budoucímu podnikateli pro zamyšlení se a pro rozhodnutí se, jaké specifické kroky a postup zvolí.

Autorka Srpová uvádí, že podnikatelský plán nemá stanovenou jednotnou formu. Slouží především jako doplňková listina pro banky a investory, kteří mají svá specifika při žádosti o poskytnutí finančních zdrojů k danému podnikání. (Srpová, 2011, s. 9)

Dle Srpové (2010, s. 50) na investory často zapůsobí několik podnikatelů se svými podnikatelskými plány, a proto je nezbytné, aby podnikatelský plán obsahoval nezbytná kritéria, která mohou dopomoci k přijetí našeho plánu zaujatým investorem. Podnikatelský plán by měl následovat tyto rysy:

**Inovativní** – daný produkt přináší přidanou hodnotu.

**Jasný** – je podstatné, aby podnikatelský plán byl srozumitelný, žádná fakta nebyla při formulování myšlenek opomenuta a byl sestavován ve stručných větách.

**Logický** – úvodem by měl být obsah pro přehlednou orientaci v podnikatelském plánu, přičemž jednotlivé oddíly by měly logicky navazovat. Obsahy oddílů by si neměly vzájemně odporovat.

**Reálný a pravdivý** – není možné uvádět nepravdivé informace.

**Respektující možná rizika** – uvedení aktuálních možných rizik a jejich analýz pro daný podnik zvyšuje věrohodnost písemnosti. (Srpová, 2010, s. 59–60)

Autorka Srpová (2011) doporučuje se zaměřit na důkladné popsání produktu v porovnání s výhodami oproti produktu nabízeného konkurencí. Je nezbytné vědět, jaký typ zákazníků chce autor oslovit, aby je bylo možné vzápětí informovat. Autorka uvádí následující strukturu podnikatelského plánu:

## 4.2 ÚROVNĚ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Dle Srpové (2011, s. 15.) se **podnikatelský plán** nejčastěji skládá z následujících částí:

- titulní strana
- obsah
- úvod a účel psaného dokumentu

- shrnutí
- popis podnikatelské příležitosti
- cíle společnosti a vlastníků
- popis produktu a služby
- analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku
- analýza zákazníků a konkurence
- finanční plán
- marketingová strategie
- rizika projektu
- přílohy

#### 4.2.1 Titulní strana

Titulní strana by měla zahrnovat: obchodní název firmy a logo firmy (jestliže již existuje), název podnikatelského plánu, jméno autora (případně dalších klíčových osob), datum, IČ. Velmi vhodné je na titulní stranu uvést i sdělení, že údaje v tomto dokumentu jsou důvěrné, přičemž kopírování či reprodukování údajů uvedených v plánu není možné (pouze v případě písemného souhlasu autora). (ipodnikatel.cz, ©2021)

#### 4.2.2 Obsah, úvod, účel dokumentu a shrnutí

Obsah se může zdát samozřejmostí před obsáhlým písemným dokumentem, avšak v podnikatelském plánu se na něj dost často zapomíná. Neuvést obsah může ztížit vyhledávání v dokumentu, a také čtenáře plánu nepříznivě naladit, jestliže by chtěl přejít na konkrétní informaci. Obsah by měl být výstižný a zřetelný s uváděním první, druhé a třetí úrovně. Více členění je spíše pokládáno za nepřehledné. (businessinfo.cz, ©2020)

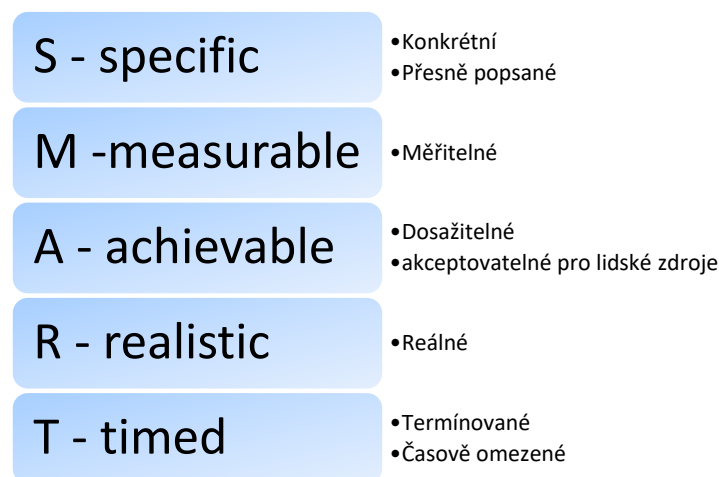
Autorka Srpová (2012, s. 15-16) uvádí, že je důležité jasně, stručně a výstižně shrnout daný podnikatelský plán, přičemž jednotlivé kapitoly jsou vhodně v návazně popsány. Tato část

by měla sloužit ke zvýšení zvědavosti čtenáře, na základě které se rozmýšlí, zda pokračovat v pročítání následujících kapitol podnikatelského plánu. Měl by zde být uveden podnikatelský záměr, jaký produkt či službu bude poskytovat a informaci, ve které bude upřesněno, proč se podnikatel domnívá, že bude úspěšný. Část shrnutí v podnikatelském plánu informuje o následujících kapitolách, které budou podrobně zpracovány.

#### 4.2.3 Popis podniku a podnikatelské činnosti

Dle Ižové (2017, s. 46) tato část vystihuje společnost ve všeobecném obraze, jež má nastínit, o jakou společnost se jedná a její úmysl a v čem společnost vidí danou podnikatelskou příležitost. V této části je nutné získat své čtenáře s aktivním a pozitivním přístupem k stanovenému plánu a podnikatelské myšlence v aktuálním okamžiku pro uskutečnění konkrétního nápadu s tím, že je to tato společnost, která má náležitosti pro uskutečnění této specifické podnikatelské příležitosti. Stručně a výstižně je zde uvedeno, na koho jsou zmiňované služby či produkty zaměřeny, a jakým způsobem příležitost bude transformována do formy tržeb a zisku.

Ve své publikaci Srpová (2011, s. 18) doporučuje cíle firmy, tak aby byly **SMART**. SMART je vytvořená zkratka z počátečních písmen pěti anglických slov. Tato slova výstižně popisují, charakteristiky, které stanovené cíle mají splňovat:

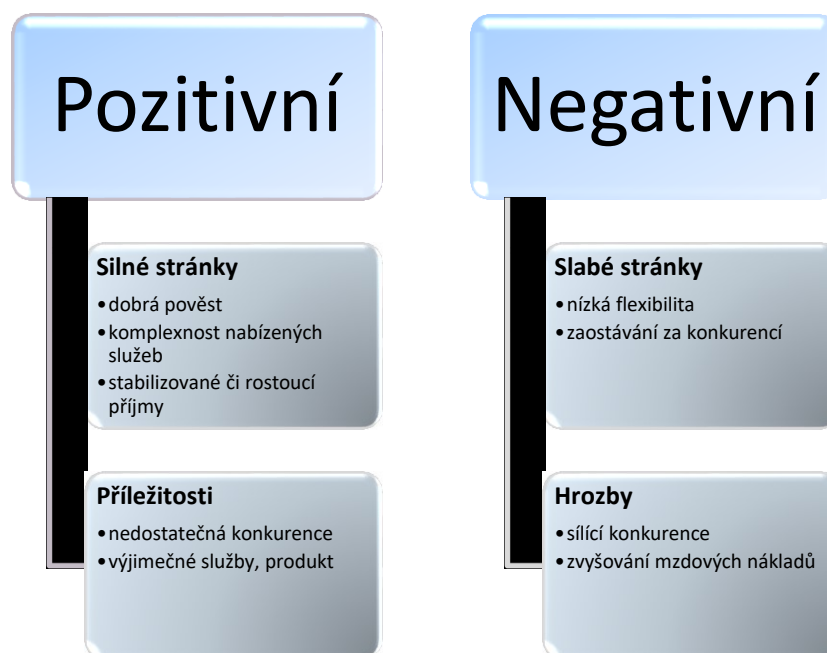


Obr. 2 Zformování cílů SMART (vlastní zpracování podle Srpové 2011 s.18)

#### 4.2.3.1 Analýza prostředí společnosti

Srpová (2011, s. 163) uvádí v publikaci analýzu vnitřního prostředí jako popis specifických faktorů, které různorodě působí na konkrétní podnik a v zásadě se tyto faktory prolínají a ovlivňují strategii podniku. Dále přímo i nepřímo působí na strategické postavení firmy a usměrňují dosáhování vytyčených cílů podniku. Jedná se například o technické vybavení, personální obsazenost podniku, zdroj finančních zdrojů a jiné. Cílem analýzy je odhalit silné a slabé stránky, aby bylo možné se zaměřit na přednosti firmy, které ji odliší od konkurence.

Autor Vican (2012, s. 64) uvádí SWOT analýzu jako nejčastější a nejdůležitější analýzu na vnitřní a vnější kvality specifického podniku. V publikaci uvádí, SWOT jsou začáteční písmena jednotlivých částí analýzy. Dále autor představuje silné stránky organizace jako stále se zvyšující příjmy a výkony, oproti tomu slabé stránky popisuje jako nízkou flexibilitu vůči změnám.



Obr. 3 SWOT analýza (vlastní zpracování podle Vicana, 2012 s.

#### 4.2.3.2 *Popis vnějšího prostředí*

Vnější faktory, které ovlivňují vývoj podniku, jsou následující: zákazníci/klienti, legislativa, vládní politika, dodavatelé, ekonomika, trh pracovní síly, společnost a zahraničí.

Mezi nejpoužívanější analýzy vnějšího prostředí podnikatelského plánu jsou zařazeny PESTE analýza a Porterova analýza konkurenčních sil 5F.

Autor Tyll (2014, s. 12-13) popisuje **PESTE** analýzu jako podrobné zkoumání makroprostředí, přičemž je možné využít také podobné analýzy jako PEST, SLEPT, PESTEL a nejnověji začleněná STEEPLED. Termíny analýz jsou složeny z počátečních písmen faktorů, které jsou zahrnuty v dané analýze. PEST analýza popisuje politické, ekonomické, sociální a technické faktory. SLEPT analýza rozeznává legislativní charakter. V analýze STEEPLED obsahuje etický a demografický faktor.

Pro účely diplomové práce je nejvhodnější analýza PESTE.

Pro rozšíření a vznik nové zubní praxe je nezbytné provést analýzu možné oblasti. Vnější prostředí firmy se dělí následovně:

**Makroprostředí** (vlivy a síly) není v moci zubního lékaře, nebo jen velmi obtížně ovlivnit toto prostředí svým konáním. K rozboru vnějšího prostředí využijeme **PESTE** analýzu (faktory politické, ekonomické, sociální, technologické a environmentální).

**Mikroprostředí** neboli mikro okolí, jež může podnikající společnost ovlivnit svými aktivitami. Analýza je založena na Porterově modelu, který je také znám jako **Porterův model 5 konkurenčních sil**, mezi něž se řadí: rivalita mezi existujícími podniky, nová konkurence, vliv odběratelů – pacienti, vliv dodavatelů, substituční produkty.

A) Rozbor stěžejních činitelů dle Tylla (2014, s. 13–14) makroprostředí **PESTE** analýza

1. Politické a právní vlivy – oblast zahrnuje legislativu, pracovní právo, stabilitu vlády, politickou stabilitu.
2. Ekonomické vlivy – oblast zahrnuje inflaci, nezaměstnanost, úrokovou míru, množství peněz v oběhu.

3. Sociálně-kulturní vlivy – sociální příjmy, životní styl, demografické trendy populace, epidemie.
4. Technologické vlivy – výdaje na výzkum, nové objevy a vynálezy.
5. Ekologické vlivy – zabývá se předpisy o životním prostředí a o likvidaci odpadů

#### B) Rozbor stěžejních činitelů mikroprostředí – **Porterova analýza**



Obr. 4 Porterova analýza (vlastní zpracování podle Kotyzy, 2015 s. 57)

Autor Kotyza (2015, s. 57) uvádí **Porterův model pěti sil** jako souhrn vlivů v okolí podniku, specificky na podkladě ekonomických a technických vlivů, které jsou základními články konkurenčních sil. Zda nový podnik je schopný konkurovat konkurenci nám především ovlivňuje působení následujících vlivů:

1. Potenciálně nově vstupující konkurenti – vážnost hrozby je především dle PORTERA ovlivněna: úsporami z rozsahu, diferenciací výrobku, kapitálovým zatížením a náklady související s provozem podniku.
2. Odběratelé – markantním způsobem mohou odběratelé zasáhnout do ziskovosti v odvětví, a to prostřednictvím tlaku na ceny nebo kvalitu produktu.



3. Dodavatelé – mohou se podílet na ovlivňování ceny a kvalitě poskytovaných a dodávaných surovin.
4. Náhradní výrobky – možnost hrozby ze strany náhradních výrobků substitutů. Čím více je možné nahrazovat produkty substituty v daném oboru, tím méně se tento obor stává atraktivní.
5. Konkurenční rivalita – výsledkem každého podniku je snaha vylepšit si podnikové postavení na trhu. Kotyza (2015, s. 57–57)

#### 4.2.4 Marketingový plán společnosti

Marketingem se rozumí proces řízení firmy, který je sestaven na předvídatelnosti, poznání, flexibilitě a který především vede k efektivnímu uspokojení potřeb stálých i nových klientů, a současně vytváří podmínky pro splnění předem stanovených cílů organizace. Tento proces ovlivňuje úspěšnost daného podniku. Dá se říci, že tento proces uvádí způsob, jak zpeněžit specifický produkt či službu se záměr uspokojení na straně nabízeného produktu či služby, tak i na straně kupujícího, a to konkrétně zákazníka. Je nezbytné v této části zaujmout investory a ostatní čtenáře marketingovou strategií, která je předpokladem k zajištění vytyčených cílů. (Srpová, 2011, s. 19–20)

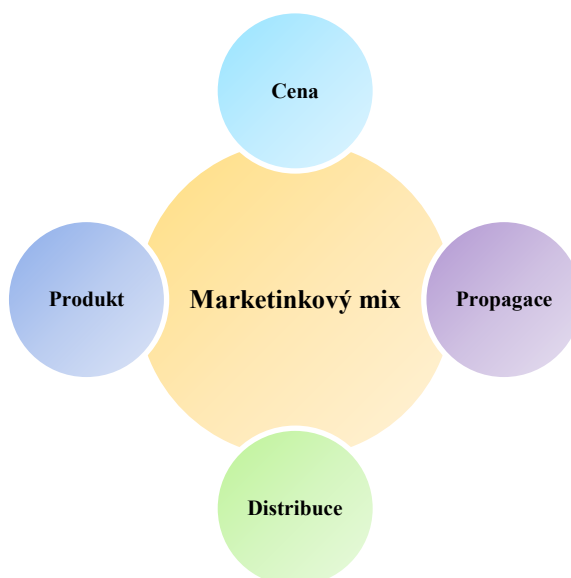
Marketing má zásadní vliv na prosperitu firmy. Marketingová strategie podnikatelského plánu se zaměřuje na řešení určitých oblastí, a to konkrétně na tyto tři typy problémů:

- výběr cílového trhu
- určení tržní pozice produktu či služby
- marketingový mix

Dle autorky Srpové existence potenciálního trhu je základem pro zvolení cílového trhu budované firmy. Je stěžejní charakterizovat cílový trh, jelikož pouze tímto způsobem lze služby adaptovat případným zákazníkům. Jestliže by došlo k nedostatečné charakteristice cílového trhu, mohlo by to zapříčinit přecenění či podcenění trhu. Při zjišťování tržního postavení produktu se posuzuje, jaké specifické výhody má produkt oproti konkurenci. Tato výhoda by měla být zřetelná z pohledu klienta, jelikož na ni může zakládat a utvářet postavení na trhu. (Srpová, 2011, s. 19–20)

Kolter (2013, s. 54–55) ve své publikaci popisuje marketingový mix z pohledu holistického 4P, kam řadí people (lidé), processes (procesy), programs (programy) a performance (výkon).

Srpová (2012, s. 23) ve své publikaci popisuje **marketingový mix 4P s využitím 4P (product, price, promotion, place)**. Marketingový mix 4P je marketingovým mixem z pohledu **podniku, nabídka prodávajícího**. Dále je dle Srpové, marketinkový mix zaměřen na specifickou tržní oblast a pozici za pomoci sestavených nástrojů, které se navzájem prolínají.



Obr. 5 Marketinkový mix 4P (vlastní zpracování podle Srpové, 2012 s. 23)

**Place** (distribuce) - prezentuje postup, kterým se produkt či služba přenáší od poskytovatele k zákazníkovi. Dá se tedy říci, že distribuce je vhodně uspořádaný proces prodeje. Je důležité v podnikatelském plánu vhodně představit koncept prodeje a uvést možnosti každé distribuční cesty. (Srpová, 2011, s. 25–26)

**Produkt** dle Srpové (2011, s. 23–24) představuje nejpodstatnější část marketingového mixu, jelikož se jedná o produkt za pomoci, kterého uspokojuje firma své klienty a také s čím vstupuje mezi konkurenci na trh.

**Price** (cena) dle Kotyzy (2015, s. 73) cena udává prosperitu firmy. Dle autora Okuji (2015, s. 16) vhodné stanovení ceny ovlivní spotřebitele při rozhodování o využití služeb či koupě produktu na trhu, jedná se o konkurenceschopnost výrobku na trhu.

**Promotion** (propagace) slouží k motivaci potenciálního klienta k využití služeb, poptávce či nákupu produktu. Autorka Srpová (2012, s. 26) uvádí, že propagace je nejviditelnějším nástrojem marketingového mixu.

V současné době mají na propagaci markantní podíl digitální technologie. Příkladem jsou sociální sítě, jež jsou aktivně i pasivně využívány pro marketingovou komunikaci k širokému oslovení veřejnosti, uvádí Egan. (Egan, 2015, s. 376)

Autor Borovský (2011, s. 40) nazývá ve své publikaci **marketingový mix 4C** jako nabídkový marketingový mix, a to z důvodu specificky zaměřených služeb **přizpůsobených potřebám, požadavkům a očekávání zákazníka**. Dále uvádí skladbu 4C: Customer values, Costs, Convenience, Communication.

**Customer values** (hodnota pro zákazníka) ve zdravotnictví představuje samotnou zdravotní péči. Hodnota pro zákazníka ve zdravotnictví představuje spíše užitek nikoliv hodnotu v samotné koupi produktu či služby. (Borovský, 2011, s. 40)

**Convenience** (pohodlí, dostupnost) shrnuje prostředí a podmínky, za jakých je služba zákazníkovi poskytována. (Borovský, 2011, s. 41)

**Communication** (komunikace) Borovský (2011, s. 41) zmiňuje ve své knize nejen důslednost v předávání informací ke specificky poskytované službě, ale také empatické naslouchání klientovi.

**Costs** (náklady) pacienta není pouze pořizovací cena či získání služby, autor Borovský (2011, s. 40) uvádí, provozní či dopravní náklady jako součást celkových nákladů, které je pacient schopen vydat k opatření služby či produktu.



Obr. 6 Marketingový mix 4C (vlastní zpracování podle Borovského, 2011, s.40–41)

#### 4.2.5 Zajištění provozu ordinace

Žufan ve své publikaci uvádí: pro plynulý a bezpečný chod zubní ordinace je důležité sestavení:

- Organizačního plánu,
- personálního plánu – dle Žufana (2013, s. 11) je cílem podniku ustálený personál, kvalitní zaměstnanci se zájmem seberealizaci a vyjímečná obměna personal,
- časového plánu – graficky znázornit časovou analýzu je možné s využitím diagramu. Diagram znázorňuje časovou posloupnost u plánovaných projektů či programů. Pomocí diagramu je jednodušší plánování projektů. Ten nám nastíní dílčí části projektu a dále slouží k odhadnutí trvání činností bez časových rezerv.

#### 4.2.6 Finanční plán

Autor Hrdý uvádí definici finančního plánu jako proces, který má vymezit finanční cíle společnosti, stanovit prostředky a metodu k dopracování se těchto cílů. Všeobecným cílem daného procesu je zvýšení tržní prosperity podniku. (Hrdý, 2013, s. 191)

Dle Hrdého je nezbytné dodržování daných principů při zpracování finančních plánů a řízení se následujícími principy:

- systematicčnost
- přehlednost
- úplnost
- periodičnost
- pružnost
- klouzavost (Hrdý, 2013, s. 196)

Role finančního plánování společnosti je přehledné zajištění nezbytných informací o ziskovosti podniku, kapitálovém uspořádání, adekvátním zužitkování svých aktiv, rozložení financí při běžné činnosti, přerozdělování výnosů, včasné plnění svých finančních závazků, provádět pravidelné kontroly a vedení hospodářského chodu společnosti. V neposlední řadě také o zajištění finanční vyrovnanosti společnosti ve vytyčeném časovém období. (Růžičková, 2011, s. 83)

#### 4.2.7 Rizika projektu

Závěrem podnikatelského plánu je dle autorky Srpové (2012, s. 31-32) zhodnocení předpokladu prosperity podnikatelského plánu prostřednictvím shrnutí SWOT analýzy a analýzy možných rizik projektu. Důležitost analýzy rizik je nezbytná pro podnikatelský plán uvádí Srpová, jelikož má negativní dopad na působení firmy. Zpracování rizik slouží nejen ke znázornění možných rizikových situací, ale především pro sestavení plánu eliminaci možných rizik, uvádí Srpová.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Následující části podnikatelského plánu popisují založení stomatologické ordinace v Brně, Králově Poli, Janouškova 4. Jedná se o rozšíření nestátního zdravotnického zařízení o novou zubní ordinaci v již zrekonstruovaných prostorách. Tyto prostory jsou zrekonstruovány k možnosti podnikání ve specifických zdravotnických oborech. Stomatoložka si nepřeje být jmenována, také si nepřeje uvádět jméno založené společnosti v diplomové práci, a proto pro diplomovou práci je zvolena zkratka DD s.r.o jako název společnosti.

### 5.1 TITULNÍ STRANA

Jméno, název firmy: DD s.r.o.

Obor podnikání: Zubní lékařství

Sídlo společnosti: Janouškova 4, Královo Pole, 613 00 Brno

IČO: Ano

Telefonní kontakt: Ano

E-mail: DD@seznam.cz

Webové stránky: www.DD.cz

### 5.2 SHRNU TÍ

Po téměř tříleté praxi pod zkušeným stomatologem si stomatoložka založila DD s.r.o., která v lednu v roce 2017 zahájila stomatologickou praxi na ulici Janouškova 4, Královo Pole, Brno. Zubní ordinace, DD s.r.o je společnost s ručením omezeným, přičemž na zřízení první stomatologické praxe byl poskytnut úvěr. Zubní ordinace se nachází v budově, která je zázemím pro dalších 8 stomatologů, jež se specializují na podobory ve stomatologii, jedná se tedy o stomatologický dům. Firma DD s.r.o., má v nájmu 2 místnosti, které jsou průchozí.

Během prvotní rekonstrukce byl vytvořen společný prostor určený pro sklad materiálu a zároveň sterilizační koutek. Využívaná a plně zrekonstruovaná pro stomatologické účely je pouze jedna z místností z důvodu nedostatků financí.

Touha po rozšíření poskytovaných služeb o novou zubní ordinaci byla myšlenka zubní lékařky již během prvního roku působení v zubní ordinaci (od roku 2017). Idea o zaměstnání nového stomatologa a vybudování zubní ordinace z nevyužitých místností se stala výzvou, avšak finanční náročnost to neumožňovala. Po dobu, kdy touha vybudování a otevření další zubní ordinace byla pouze myšlenkou, se zubařka zaměřila na získávání cenných zkušeností za pomoci nových technologií a materiálů a techniky, kterou postupně zaváděla do své profesní praxe. Aktivní účast na vzdělávacích stomatologických kurzech byla prospěchem stomatoložce jak po technické, tak i po komunikační stránce. Rozhodnutí rozšířit DD s.r.o. o novou stomatologickou praxi bylo především na základě velkého zájmu počtu dotazovaných potenciálních klientů, kteří měli zájem se registrovat jako noví pacienti. Pojmout více pacientů, poskytovat klientům stále kvalitní péči a také zkrátit čekací dobu termínů byl záměr firmy. Vize pro novou zubní ordinaci bylo nadále poskytovat zachovnou stomatologickou péči, endodoncii, protetickou péči a ošetření dětského chrupu. Nová zubní ordinace vznikne z nevyužitého prostoru, který meziprostorem sousedí se zaběhnutou stomatologickou praxí. (vlastní zpracování, rozhovor se stomatoložkou, 2020)

### **5.3 ANALÝZA STOMATOLOGICKÉ PRAXE**

SWOT analýza nastíní přehled o silných a slabých stránkách DD s.r.o., stejně jako přehled o příležitostech a hrozbách podniku. Silné a slabé stránky představují faktory interní, které jsou velmi často ovlivnitelné samotnou firmou či jejím provozem. Příležitosti a hrozby jsou externí faktory, které ovlivní stomatologickou praxi z vnějšího prostředí, přičemž často nemá možnost tyto skutečnosti ovlivnit.



SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY	PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> <li>+</li> <li>+</li> <li>+</li> <li>+</li> <li>+</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+</li> <li>+</li> <li>+</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>+</li> <li>+</li> <li>+</li> <li>+</li> <li>+</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+</li> <li>+</li> <li>+</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Dobrá pověst</li> <li>Kvalita poskytovaných služeb</li> <li>Ordinační doba</li> <li>Dostupnost</li> <li>Moderní přístroje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Čekací doby</li> <li>Absence on-line rezervací</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zvyšování mezd</li> <li>Nové technologie a trendy</li> <li>Není substitut stomatology</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zvyšování administrativních úkonů</li> <li>Stagnace pojišťoven</li> <li>Ekonomická situace</li> </ul>

Obr. 7 Prostředí podniku SWOT analýza (vlastní zpracování)

**Silné stránky:**

- **Dobrá pověst:** i když je zubní praxe v provozu od ledna 2017, je již nyní možné říci, že firma DD s.r.o. má dobrou pověst na podkladě nových pacientů, které přichází na doporučení rodinných příslušníků, pracovních kolegů či známých. Stomatologie má stálé pacienty – klienty, kteří dochází na pravidelná stomatologická ošetření. Tento typ pacientů má nejvyšší počet zastoupení z celkového množství registrovaných klientů.
- **Kvalita poskytnutých služeb:** DD s.r.o. si zakládá na kvalitně poskytovaných službách, přičemž využívá nejmodernějších přístrojů k ošetření a také využívá kvalitního materiálu. Personál aktuálně poskytující stomatologickou péči má kladný vztah k oboru stomatologie a vzdělává se nad rámec své stomatologické praxe, což vede ke zlepšení dovedností a získání nových poznatků v oboru.
- **Různorodá ordinační doba:** ordinační doba je záměrně vytvořena na ranní a odpolední hodiny, což příznivě hodnotí stálí pacienti. Dále tato skutečnost kladně působí na pacienty při výběru mezi konkurencí. Aktuálně v nabídce ordinace je možné po domluvě s lékařkou ošetření i mimo pracovní dobu. Plán je stejný i pro nově zřízenou zubní ordinaci.
- **Parkování, dobrá dostupnost:** zvolení vhodné lokality zubní ordinace je jedním ze stěžejních faktorů. V dnešní dynamické době, kdy čas hraje významnou roli, je velmi podstatné, aby zubní ordinace byla velmi dobře dostupná jak při využití MHD, tak i automobilem. Nyní dochází k rozšíření DD s.r.o., přičemž výběr lokality v první fázi byl velmi vhodně zvolen.

- **Moderní přístroje:** pro kvalitní a dlouhodobé ošetření je nutné využívat moderních přístrojů, pomocí kterých je umožněno zubnímu lékaři zajistit spokojenou klientelu. Moderní technika dokáže zachytit například počáteční problém jako je kaz pod výplní, který může být zobrazen v počátcích pouze na rentgenovém snímku a vizuálně nemusí být patrný. Také zasílání rentgenových snímků mezi stomatologickými specialisty zabraňuje dalšímu snímkování pacienta, čímž se snižuje počet rentgenových dávek u pacienta.

#### **Slabé stránky:**

- **Delší čekací termíny:** v současné době je stomatologická ordinace v provozu rok a počet pacientů zvýšil na tolik, že nové pacienty ordinace nemá možnost přijímat. Rapidně se prodloužila doba na plánované zákroky, která by již mohla zasáhnout do kvality poskytované péče a tím také znejistit pacienty o poskytované službě a věrohodnosti zubní ordinace. Pacient by se mohl cítit ohrožen a případně vyhledat konkurenční služby stomatologa, který by poskytoval zubní ošetření během kratší čekací doby.
- **Absence online rezervací:** online rezervační systém by umožnil ošetřujícímu personálu efektivnější práci v zubní ambulanci. Tato skutečnost by mohla zvýšit počet ošetření během pracovní doby, jelikož průměrně 30 minut denně je délka telefonních hovorů na objednání. Na základě rozhovoru se stomatoložkou by rezervační systém mohl být efektivně využit pouze pro plánování preventivních prohlídek. Pro rezervaci termínu na specifický zubní výkon pacient nemá představu o délce ošetření a tímto způsobem by tento systém byl kontraproduktivní, jelikož specifické výkony vyžadují rozdílný časový interval a pacient nemá představu o délce samotného výkonu.

#### **Příležitosti:**

- **Zvyšování mezd:** jelikož zdravotní pojišťovny nehradí všechna stomatologická ošetření, nárůst mezd, jak ukazuje také Porterova analýza v níže příslušné kapitole, umožňuje pacientům s vyššími příjmy pokrýt finanční stránku poskytovaných stomatologických služeb. Jedná se také o úhradu preventivních ošetření jako dentální

hygienu, která není hrazená zdravotními pojišťovny, pouze některé zdravotní pojišťovny na tuto službu přispívají.

- **Nové technologie a trendy:** kontinuální vzdělávání, aktivní účast na kurzech propojených s předváděcími akcemi o nových materiálech, technologiích, trendech a přístrojích je v dnešním dynamické době stěžejní pro úspěšnost ve stomatologickém oboru.
- **Není žádný substitut stomatologa:** momentálně je stomatologie obor, který poskytuje specifický druh služby, jež není možné nahradit jiným substitutem než návštěvou zubní ordinace.

#### **Hrozby:**

- **Zvýšení administrativních úkonů:** během samotných výkonů je nezbytné zaznamenávat průběh ošetření pro samotného pacienta, ale i pro samotnou společnost, a to především pro poskytnutí informací zdravotní pojišťovně. Dále úkony spojené s chodem zubní ordinace mohou způsobit omezení při poskytování služeb pacientovi a zároveň mohou způsobit diskomfort pacientovi při samotném ošetření.
- **Stagnace pojišťoven:** stagnace výše úhrad výkonů zdravotních pojišťoven může znamenat omezení, například limitaci přijímání nových dětských pacientů, jelikož ošetření je časově mnohem náročnější a z tohoto důvodu nebude možné provést kvalitní ošetření, pro které je vyžadován velmi osobní přístup a delší časový slot.
- **Ekonomická situace:** není možné předpovídat dlouhodobě vývoj ekonomiky. Zubní ordinace je velmi náročné podnikání z pohledu finančního zatížení. Příkladem jsou epidemie či pandemie. Výpadek příjmů může způsobit prodlevu ve splácení případné hypotéky či různých úvěrů na vybavení a celkových nákladů spojených s provozem zubní ordinace, jakož je výplata mezd. Jestliže by zubní ordinace překonala tyto problémy, je možné, že po znovu otevření praxe by bylo nutné zvýšit poplatky za poskytování ošetřovatelských výkonů, což by pro zubní ordinaci znamenalo pokrytí finančních ztrát, ale zároveň by mohl nastat odchod pacientů z důvodů nedostatečných finančních prostředků z důvodu nemožnosti uhradit navýšení poplatků za pro-

vedená ošetření. Dále by také mohl nastat přetlak nároků pacientů na získání odloženého ošetření. Z nemožnosti časově uspokojit v krátké době všechny pacienty by opět mohlo dojít k jejich odchod ke konkurenci.

- **Epidemie, pandemie:** v době pandemie Covid-19 stomatologové jsou jednou z nejrizikovějších skupin, která je ohrožena při výkonů své profese. Jelikož se jedná o kapénkovou infekci, stomatologové musí omezovat svoji praxi na minimum (na nejnutnější výkony). Je nutné se chránit před nákazou a je stěžejní zamezit šíření této infekční choroby, přičemž práce v dutině ústní je nejrizikovější a nejvíce náchylná pro přenos této infekce. V zájmu lidského zdraví jsou tedy stomatologové nuceni přerušit svoji činnost v těchto případech na dobu neurčitou, přičemž dochází pouze k poskytování neodkladné a akutní stomatologické péče.

Z uvedených bodů SWOT analýzy vyplývá skutečnost, že zubní ordinace má stálou klientelu a již neregistruje nové pacienty. Vhodná lokalita a dobrá pověst DD s.r.o je pozivní informace pro zřízení zubní ordinace.

## 5.4 ANALÝZA TRHU A OBORU

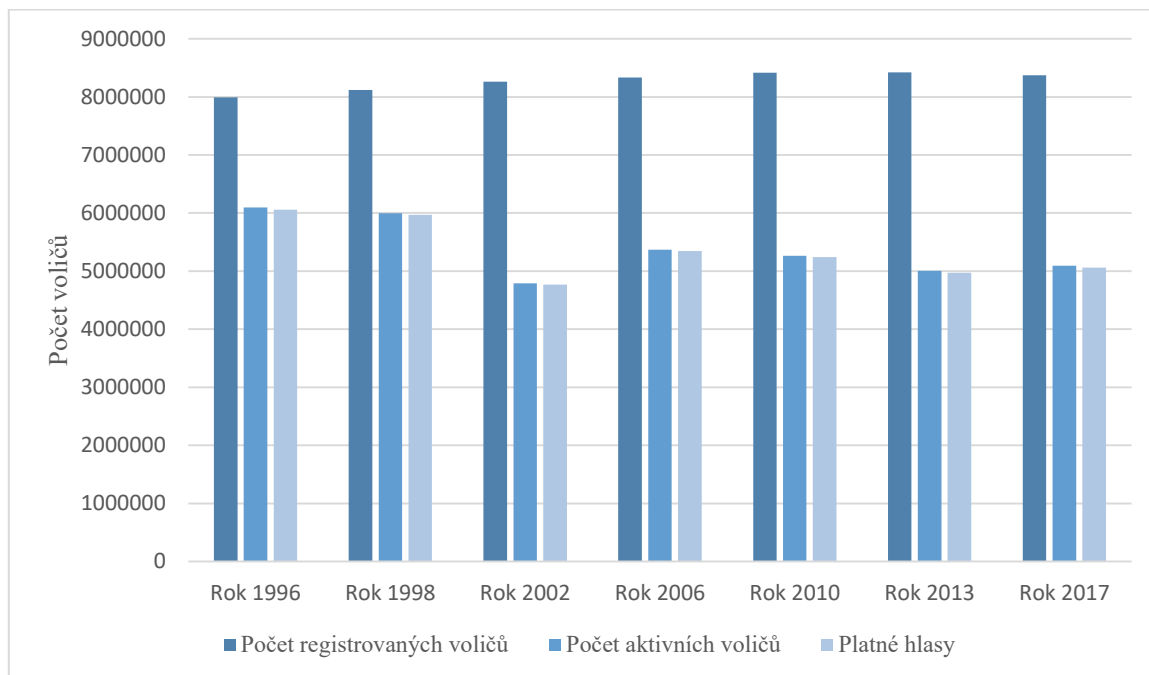
V této kapitole bude analyzované makroprostředí s využitím PESTE analýzy, přičemž pro srovnání bude analyzované prostředí Česká republika, Jihomoravské kraj a město Brno, kde sídlí zubní ordinace. Na analýzu mikroprostředí je využita Porterova analýza.

### 5.4.1 PESTE analýza

#### 5.4.1.1 *Politicko-právní vlivy*

##### *Politické vlivy:*

Za uplynulých několik volebních období se žádná z politických stran nevěnovala specificky stomatologii ve své volební kampani, přičemž obor zdravotnictví jako celek je často součástí volebních programů. Po důkladné analýze dostupných dat bylo zjištěno, že zaměření na obor stomatologie není v současné době v žádné politické kampani zaznamenáno.



Obr. 8 Volební účast v ČR 1996–2017 (vlastní zpracování dle czso.cz, ©2020)

Uvedený graf na obrázku č. 8 znázorňuje počet registrovaných voličů, aktivních voličů, kteří se aktivně podíleli na volební účasti a počet platných hlasů. Aktuální data jsou do roku 2017. Z grafu je patrné, jak se postupem času aktivita voličů snižuje. Počet registrovaných voličů mírně vzrostl ve sledovaném období 1996–2017. Oproti tomu volební účast se snižuje – v roce 1996 byla volební účast okolo 80 %, přičemž v roce 2017 byla již pouhých 60 %.

### ***Právní vlivy:***

Na chodu zdravotnických zařízení včetně zubní ordinace se odráží vliv EU, například v používání léčiv a v ošetřovatelských postupech. Především se jedná o nařízení Evropského parlamentu a Rady (EÚ) 2016/679 z 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob při zpracování osobních údajů a volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES (všeobecné nařízení o ochraně osobních údajů) uváděno také jako GDPR. Lékař musí respektovat právní legislativu a to především:

**zákon č. 372/2011 Sb.**, o zdravotnických službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotnických službách)

**Zákon č. 373/2011 Sb.**, Zákon o specifických zdravotních službách,

**Zákon č. 378/2007 Sb.**, Zákon o léčivech a o změnách některých souvisejících zákonů (zákon o léčivech),

**Zákon č. 268/2014 Sb.**, Zákon o diagnostických zdravotnických prostředcích in vitro,

**Zákon č. 185/2001 Sb.**, Zákon o odpadech a o změně některých dalších zákonů,

**Zákon č. 18/1997 Sb.**, Zákon o mírovém využívání jaderné energie a ionizujícího záření (atomový zákon) a o změně a doplnění některých zákonů,

**Zákon č. 374/2011 Sb.**, Zákon o zdravotnické záchranné službě,

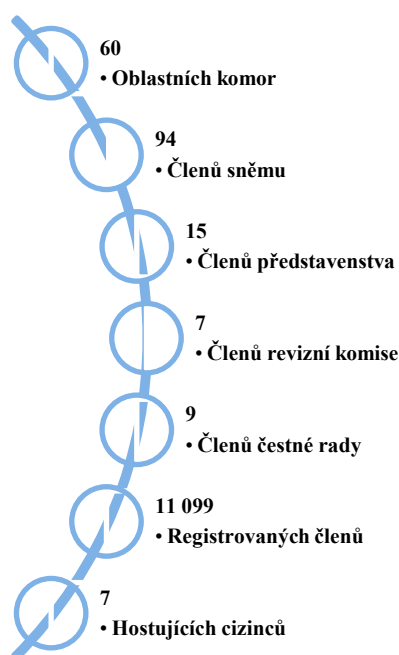
**Zákon č. 361/2007 Sb.**, Nařízení vlády, kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci,

**Zákon č. 526/1990 Sb.**, Zákon o cenách.

### **Sdružení**

Na území České republiky má povinnost každý stomatolog být registrován v organizaci, která se jmenuje Česká stomatologická komora. ČSK se podílí na vzdělání svých členů, dohlíží na kvalitu poskytované péči, podporuje absolventy při praxích, zastupuje stomatology při soudních jednání.

### Česká stomatologická komora má:



Obr. 9 Česká stomatologická komora v číslech (vlastní zpracování dle dent.cz, ©2021)

ČSK je součástí národních organizací: World dental federation, Council of European Dentist, European Regional Organisation, Association for Dental Education in Europe a The Council of European Chief Dental Officers.

#### 5.4.1.2 Ekonomické vlivy

Do této oblasti patří zdravotní pojišťovny a jimi poskytované výhody vyhrazené pro péči ve stomatologii. V ČR je 7 zdravotních pojišťoven: 1) 111 – Všeobecná zdravotní pojišťovna ČR (VZP), 2) 201 – Vojenská zdravotní pojišťovna České republiky (VoZP ČR), 3) 205 – Česká průmyslová zdravotní pojišťovna (ČPZP), 4) 207 – Oborová zdravotní pojišťovna zaměstnanců bank, pojišťoven a stavebnictví (OZP), 5) 209 – Zaměstnanecká pojišťovna Škoda (ZPŠ), 6) 211- Zdravotní pojišťovna ministerstva vnitra České republiky (ZPMV ČR), 7) 213 – Revírní bratrská pokladna, zdravotní pojišťovna (RBP).

Níže jsou popsány benefity jednotlivých pojišťoven v rámci stomatologie:

1) **Všeobecná zdravotní pojišťovna** - 111 dle informací na svých webových stránkách (vzp.cz, ©2021)

Pojišťovna hradí všem svým pojištěncům preventivní prohlídku 2krát za rok.

Pojišťovna hradí: u dětí do 15 let, těhotných a kojících žen

- výplně u dočasného chrupu a výplně stálého chrupu v plném rozsahu výplní skloionomerním cementu,
- výplně samopolymerujícím kompozitem jsou hrazeny v rozsahu řezáků a špičáků,
- fotokompozitní výplň je hrazena v rozsahu stálých řezáků a stálých špičáků u dětí do 15 let

Dózovaný amalgám je použit v případě, že není možné z hlediska zdravotního stavu pojištěnce výplň provést skloionomerním cementem.

Ostatní pojištěnci mají hrazené následující výkony ze svého zdravotního pojištění:

- výplně z dozovaného amalgámu v rozsahu plného chrupu,
- výplně samopolymerujícím kompozitem v rozsahu řezáků a špičáků,
- fotokompozitní výplně v rozsahu řezáků a špičáků do dovršení 18 let

2) **Vojenská zdravotní pojišťovna České republiky** – 201 dle uvedených informací na svých webových stránkách poskytuje následující příspěvky (cozp, ©2021)

Pojišťovna hradí všem svým pojištěncům preventivní stomatologickou prohlídku 2krát za rok.

- příspěvek 300 Kč jednou v roce pojištěncům od 6 do 14 let věku na pečetění fisur, tedy se spíše jedná o ryze preventivní výkon, příspěvek není určen na jiné stomatologické ošetření,



- všem pojištěncům přispívá částkou 500 Kč na dentální hygienu jednou ročně, přičemž se částka nevztahuje na lékařskou prohlídku, dentální pomůcky či jiné zboží,
- částkou 1500 Kč přispívá na fixní – nesnímatelná zubní rovnátka pro děti do 18 let věku, přičemž na retenční léčbu se částka nevztahuje.

3) **Česká průmyslová zdravotní pojišťovna** - 205 dle dostupných informací na svých webových stránkách (cpzp.cz, © 2021)

Pojišťovna hradí všem svým pojištěncům preventivní stomatologickou prohlídku 2krát za rok, dále pak:

- Přispívá až 500 Kč na fixní ortodontický aparát pro děti do 17 let včetně,

4) **Oborová zdravotní pojišťovna** zaměstnanců bank, pojišťoven a stavebnictví – 207 uvádí následující příspěvky a benefity na svých webových stránkách (ozp.cz, ©2021)

- sleva 50 % na sonický kartáček + 4 náhradní hlavice zdarma
- poskytuje až 2000 Kč ročně na dentální hygienu prostřednictvím dvou kuponů na možnost využití dentální hygieny dvakrát za rok
- poskytnutí příspěvku až 500 Kč na ortodontický aparát – kuponové benefity
- využití programu STOP rakovině dutiny ústní pomocí přístroje VELscope na smluvních pracovištích
- OZP poskytuje příspěvky v hodnotě až 10 000 Kč s možností rozložení částek dle uvážení každého pojištěnce samostatně
  - příspěvek na rovnátka až 10 000 Kč
  - příspěvek na dentální hygienu včetně stomatologických pomůcek až 10 000 Kč

Pojišťovna hradí všem svým pojištěncům preventivní stomatologickou prohlídku 2krát za rok

5) **Zaměstnanecká pojišťovna Škoda** – 209 uvádí následující benefity pro své pojištěnce na svých webových stránkách (zpskoda.cz, ©2021)

- dětem ve věku 6–18 let přispívá 500 Kč na dentální hygienu

Pojišťovna hradí všem svým pojištěncům preventivní stomatologickou prohlídku 2krát za rok

6) **Zdravotní pojišťovna ministerstva vnitra České republiky** – 211 prezentuje následující výhody v oboru stomatologie a příspěvků na svých webových stránkách (zpmvrc.cz, ©2021)

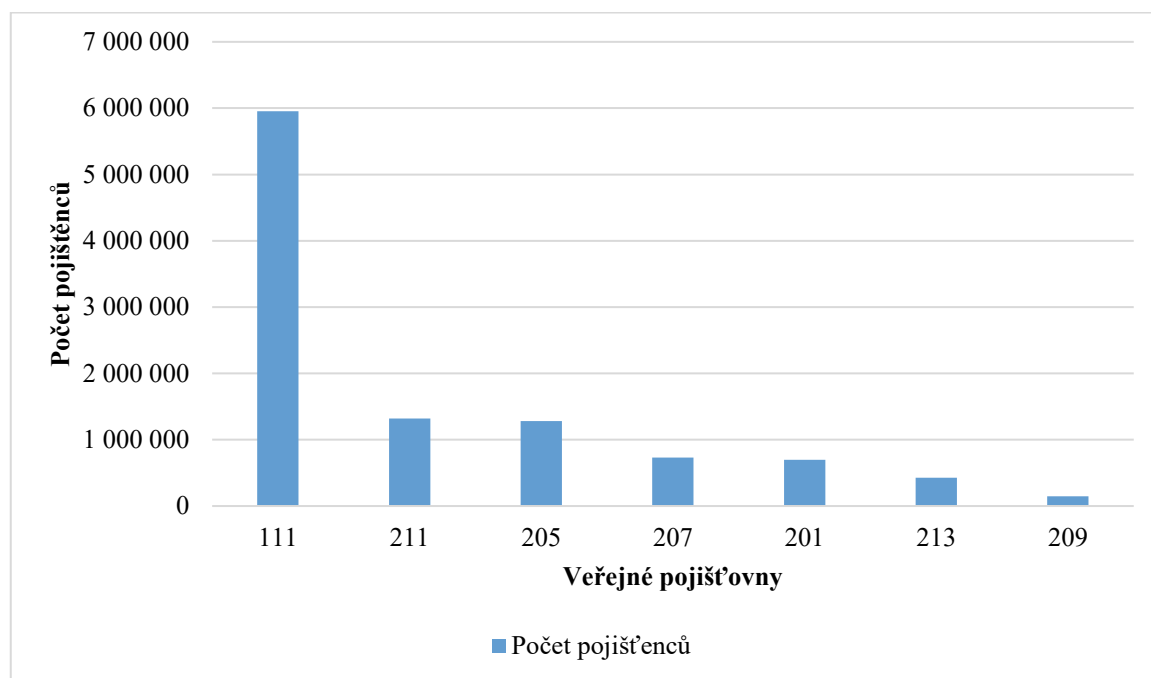
- sleva 20 % na dentální hygienu pro děti do 15 let,
- sleva 50 % na sonický zubní kartáček,

Pojišťovna hradí všem svým pojištěncům preventivní stomatologickou prohlídku 2krát za rok

7) **Revírní bratrská pokladna, zdravotní pojišťovna** – 213 dle svých webových stránek (rbp213.cz, ©2021) uvádí následující benefity:

- příspěvek až 1000 Kč na ortodontický aparát pro děti do 18 let
- přispívají až 500 Kč jednou ročně na dentální hygienu pro děti i dospělé pojištěnci

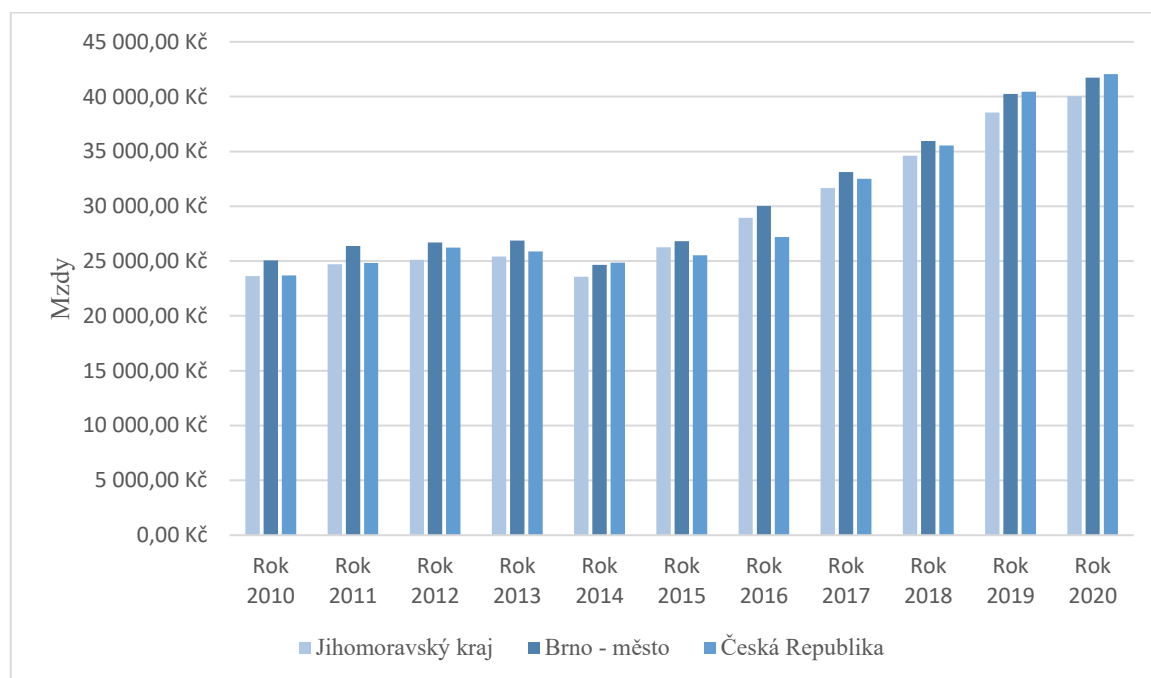
Pojišťovna hradí všem svým pojištěným klientům preventivní stomatologickou prohlídku 2krát za rok



Obr. 10 Počet klientů zdravotních pojišťoven v ČR v r.2018 (vlastní zpracování dle zezdravotnictvi.cz, ©2020)

Z grafu na obrázku č. 10 je patrné, že Všeobecná zdravotní pojišťovna s celkovým počtem 56 % má nejvíce klientů dle poskytnutých dat za rok 2018. Přičemž Zdravotní pojišťovna Ministerstva vnitra ČR a Česká průmyslová zdravotní pojišťovna mají podobný počet klientů 13 % a 12 %. Ostatní pojišťovny mají každá méně než 10% podíl pacientů z celkového 100 %.

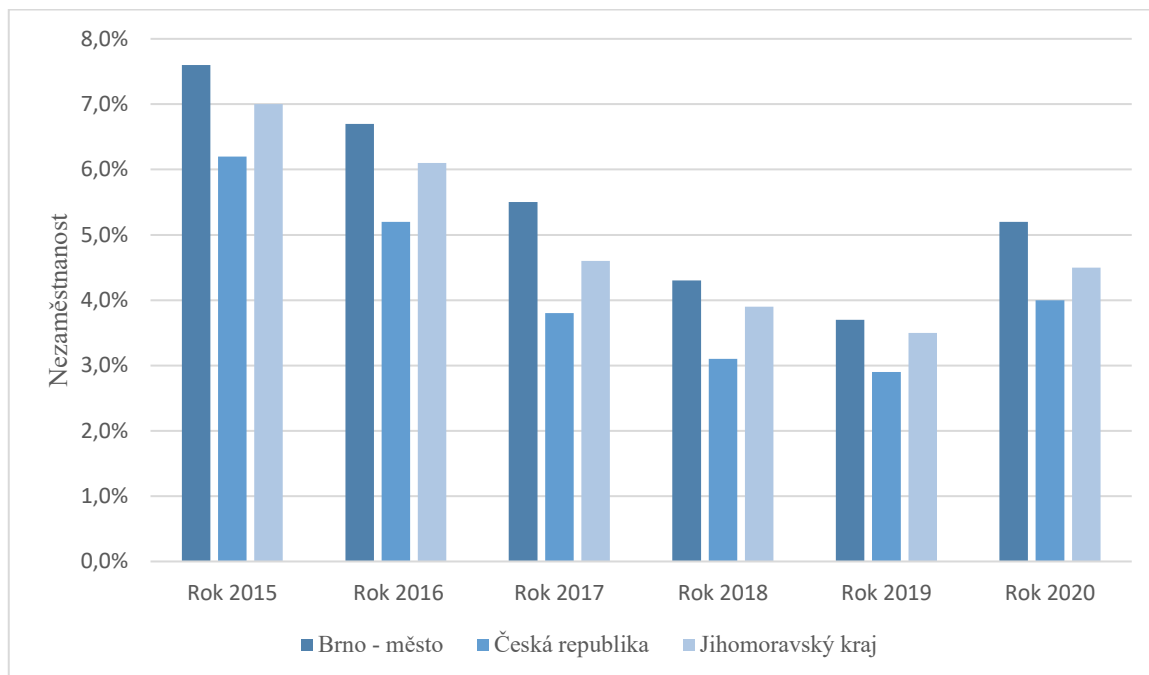
Dalším ukazatelem, který je nutné analyzovat, je **vývoj mzdy v období od roku 2010 do roku 2020**. Do analýzy jsou zahrnuty Brno – město, Jihomoravský kraj a Česká republika.



Obr. 11 Vývoj růstu mzdy v Brně, JMK a v ČR v období 2010-2020 (dle data.brno.cz, ©2020)

Na obrázku č. 11 je zobrazen vývoj mzdy od roku 2010. Vývoj mzdy od roku 2010 má stoupající tendenci ve všech sledovaných oblastech ČR. V období 2010–2018 obyvatelé Brna měli nadprůměrné mzdy v podovnění s republikovým i platovým průměrem v JMK. V letech 2019 a 2020 byl průměr mzdy v ČR vyšší než její průměr v Brně. Brno má však stále vyšší průměrnou mzdu oproti JMK.

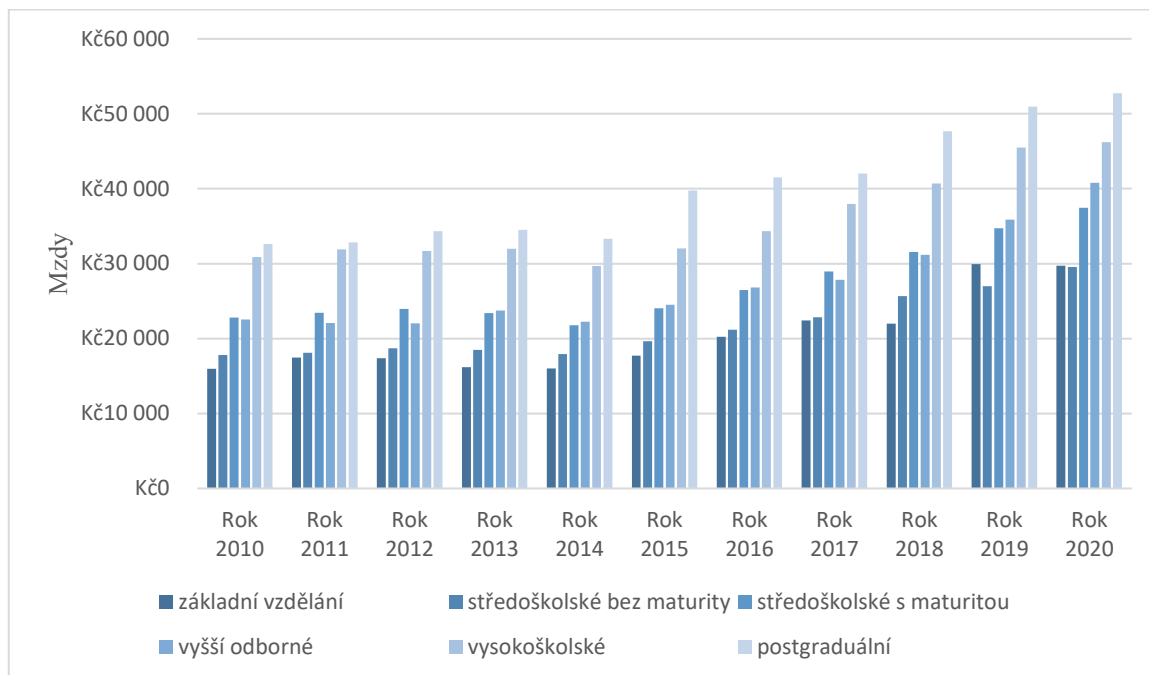
Dalším faktorem je **nezaměstnanost**. Do analýzy je opět zahrnuto Brno – město, Jihomoravský kraj a Česká republika.



Obr. 12 Vývoj nezaměstnanosti v Brně, JMK a v ČR v období 2015-2020 (dle data.brno.cz, ©2020)

Dostupná data zanesená do grafu na obrázku č. 12 znázorňují míru nezaměstnanosti. V roce 2020 míra nezaměstnanosti v Brně byla mírně nad 5 %, přičemž v České republice za stejné období činila nezaměstnanost 4 % a v Jihomoravském kraji 4,5 %. V porovnání s Jihomoravským krajem a Českou republikou je v Brně nezaměstnanost nejvyšší. Česká republika se řadí v Evropské unii ke státům s nejnižší nezaměstnaností. Dle informací z data.brno.cz je tato skutečnost způsobena dojížděním zaměstnanců z ostatních okresů, přičemž tyto lidé vylepšují statistiky ve svých okresech. Také svoji roli mohla sehrát počínající situace okolo pandemie COVID - 19, kvůli které docházelo v roce 2020 k propouštění zaměstnanců, přičemž výše nezaměstnanosti se především promítla v městech s vyšším počtem obyvatel.

Dalším vlivem je finanční gramotnost obyvatelstva. Na finanční gramotnost je možné pohlížet dle typu pohlaví, vzdělání či oblasti žití.



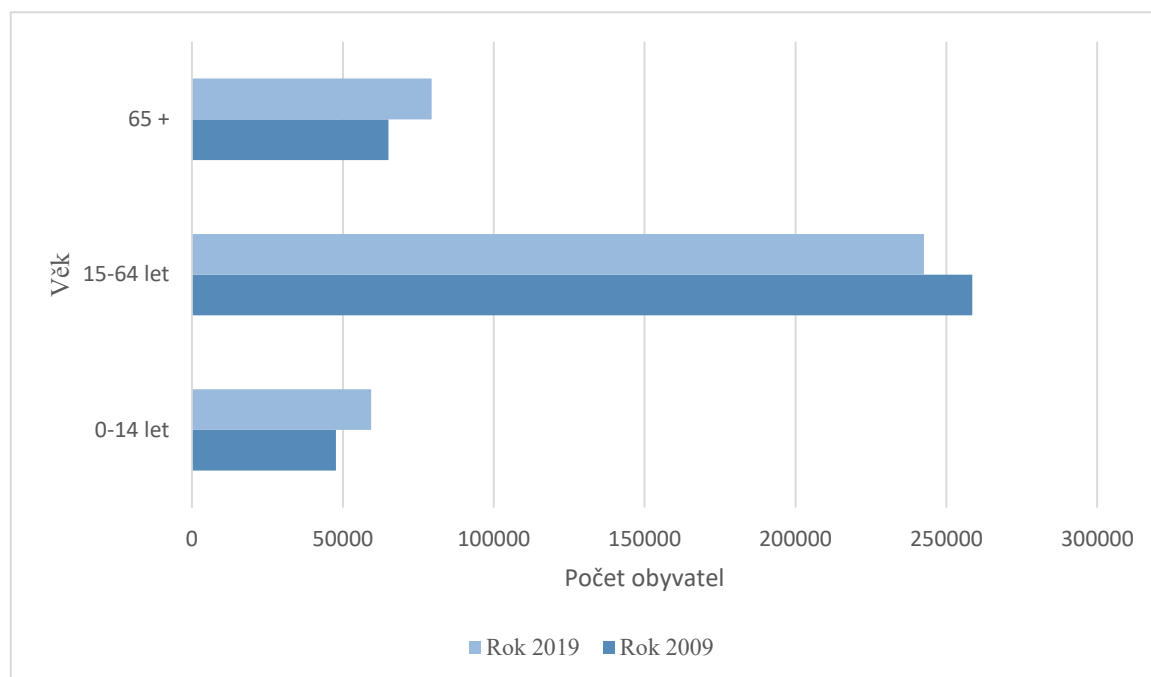
Obr. 13 Vývoj růstu mezd v závislosti na vzdělání v období 2010-2020 (dle data.brno.cz, ©2020)

Uvedený graf na obrázku č. 13 zobrazuje průměrné mzdy v Brně podle vzdělání. Mzda se zvyšovala poměrně stejným tempem v období 2010–2019 u všech typů vzdělání uvedených v grafu. Za rok 2020 nevyšly mzdy pracovníkům s vyšším odborným vzděláním, a to zhruba o 5 000 Kč. Pracovníkům se základním vzděláním se průměrná mzda zvýšila v takovém rozsahu, že v roce 2019 předčil jejich průměrný příjem středoškolské pracovníky zhruba o 3 000 Kč. V roce 2020 se výše průměrné mzdy mezi pracovníky se základním stupněm vzdělání a středoškolsky vzdělanými pracovníky téměř srovnala. Z grafu je patrné, že výše průměrné mzdy pracovníků s postgraduálním vzděláním se v uvedeném období 2010-2020 průměrně zvyšuje.

#### 5.4.1.3 Sociálně kulturní vlivy

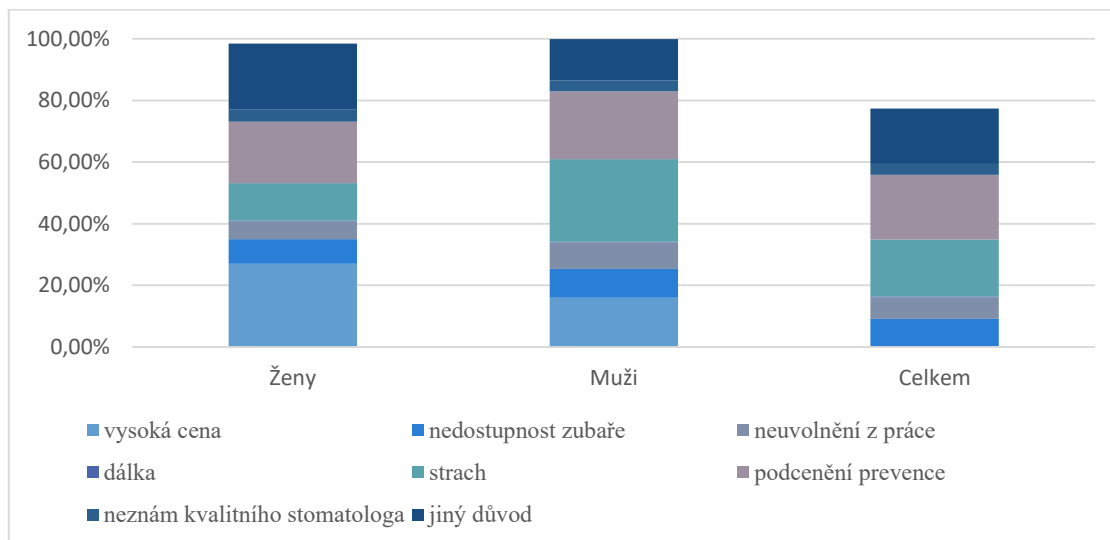
Věková struktura obyvatelstva Brna. Jestliže dochází ke zvýšené porodnosti, je tato skutečnost příznivá pro stomatologii. V této situaci je možné podpořit preventivní péči jak v zubní ordinaci, tak případnými návštěvami v mateřských či základních školách. Počet obyvatelstvo středního věku se snížil, přičemž tato situace by neměla krátkodobě ovlivnit chod zubní ordinace, jelikož tato skupina má největší možné zastoupení. Co může v dlouhodobém měřítku

zapříčinit zvýšený počet stomatologických výkonů, které jsou hrazeny ze zdravotního pojištění místo plně hrazených výkonů, je nárůst obyvatelstva věkové skupiny 65+.



Obr. 14 Věkové struktury obyvatelstva v Brně v r. 2009 a r. 2019 (dle data.brno.cz, ©2021)

Obrázek č. 14 znázorňuje věkovou strukturu obyvatelstva v Brně v letech 2009 a 2019. Věková skupina 0-14 let se od roku 2009 navyšuje, přičemž v roce 2019 bylo o 11 588 dětí více než v roce 2009. Navýšil se počet obyvatel 65+, v roce 2019 bylo obyvatel Brna 65+ o 14 393 více než v roce 2009. Počet obyvatelstva ve věkové skupině 15-64 let se snížil o 16 034 obyvatel v období 2009–2019.



Obr. 15 Důvod nenavštívení zubního lékaře za rok 2018 dle pohlaví (vlastní zpracování dle czso.cz, ©2020)

Obrázek č. 15 znázorňuje důvody žen a mužů v České republice z jakého nenavštívili zubaře. Ženy uvádí jako nejčastější důvod cena výkonu, tu vedlo 27 % ze 100 % dotazovaných, muži uvádí strach (26,8 %). Dálku hodnotili muži i ženy jako nejmenší překážku – pouze 0,3 %. Při celkovém zhodocení důvodů nenavštívení stomatologa obsadilo první příčku podcenění prevence a to s 20,9 %.

Zubní ordinace je provozovaná v městě Brně v městské části Královo Pole. Tato oblast byla zvolena z důvodu blízkého bydlení stomatoložky, a především také z důvodu častých transportních spojů brněnské MHD, stejně jako vlakového spojení směr Kuřim, Tišnov. V okolí zubní praxe je bezproblémové parkování. Tato oblast se považuje za klidnější část druhého největšího města v České republice, osídlení části je rodinného typu, přičemž v dané lokalitě je velké zastoupení mateřských i základních škol.

### Vzdělání

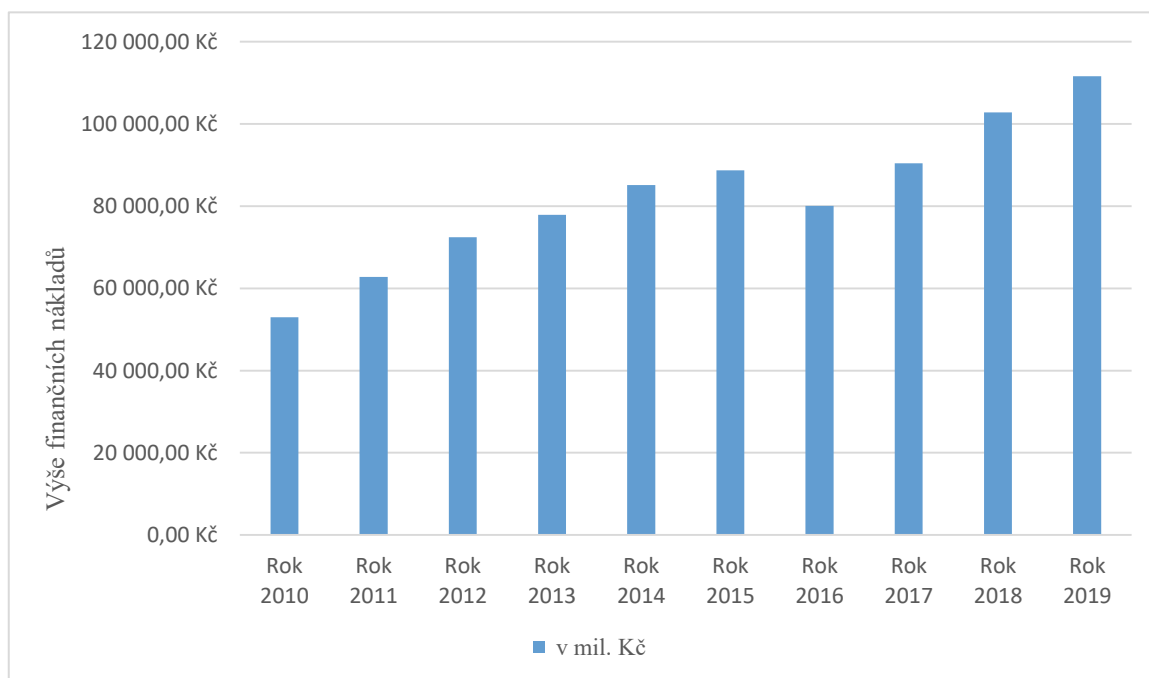
Velmi podstatným parametrem je vzdělání obyvatelstva. S narůstajícími možnostmi vzdělání se zároveň zvyšuje i zájem obyvatel o zdravý životní styl, jehož součástí je i záchovná, a především preventivní stomatologická péče. Brno, jakož to druhé největší město České republiky s různorodými možnostmi vzdělání, nabízí zajímavá pracovní místa, která jsou často obsazovaná studenty již při studiu na vysoké škole.



Den 20. 3. je stanoven jako Světový den ústního zdraví, jehož cílem je prevence a péče o dutinu ústní bez specifikace věku. Podporu má od ČSK, přičemž informace k této osvětě jsou k dispozici na webových stránkách Světového dne ústního zdraví sduz.cz. Na webových stránkách jsou uvedeny typy na efektivnější péči o dutinu ústní a také fakta, které jsou podloženy specialisty – stomatology.

#### 5.4.1.4 Technologické vlivy

Dle dostupných podkladů se obor stomatologie patří do rychle se měnících oborů a je velmi úzce spojována s výzkumem. Jako příklad si můžeme uvést antibiotika či rentgen, který je v dnešní době standardem při preventivních prohlídkách pro včasné odhalení zubního kazu, který není vidět pouhým okem stomatologa. Dalším přínosem je míchačka amalgamových výplní, která usnadňuje práci stomatologickému personálu. Implantace zubních implantátů se nyní stává běžným ošetřením, přičemž působí dobře nejen kosmeticky, ale především se promítá do kvality života daného pacienta. Tyto informace jsou pouhým výčtem z historie stomatologického výzkumu, který se neustále vyvíjí. Je potřeba zmínit fakt, že s příchodem každé nové technologie či metody je nutné vyložit vyšší finanční prostředky na typ daného ošetření.



Obr. 16 Náklady na výzkumnou činnost (vlastní zpracování dle czso.cz, ©2021)

Z grafu č. 16 je patrná skutečnost, která říká, že každým rokem se v České republice zvyšují náklady na výzkum. Jak již bylo řečeno v teoretické části, stomatologii je jeden z nejméně rozvíjejících se oborů jak v ČR tak i ve světě. Je možné opět vzpomenout vývoj rentgenového snímkování, který dokáže zachytit patologické změny pod zubními výplněmi či v kostech nejen v dutině ústní. Investice do výzkumné činnosti kladně ovlivňuje životy pacientů, za zmínku stojí i telefon, který umožňuje telefonickou komunikaci např.: objednání se ke stomatologovi či objednávací systémy pro objednání materiálu či lékárenského zboží.

#### 5.4.1.5 *Environmentální vlivy*

Zdravotnická zařízení, včetně zubní praxe, na území České republiky, podléhají **Zákonu č. 185/2001 Sb.**, který vymezuje nakládání s odpady, předcházení a případné jeho likvidace.

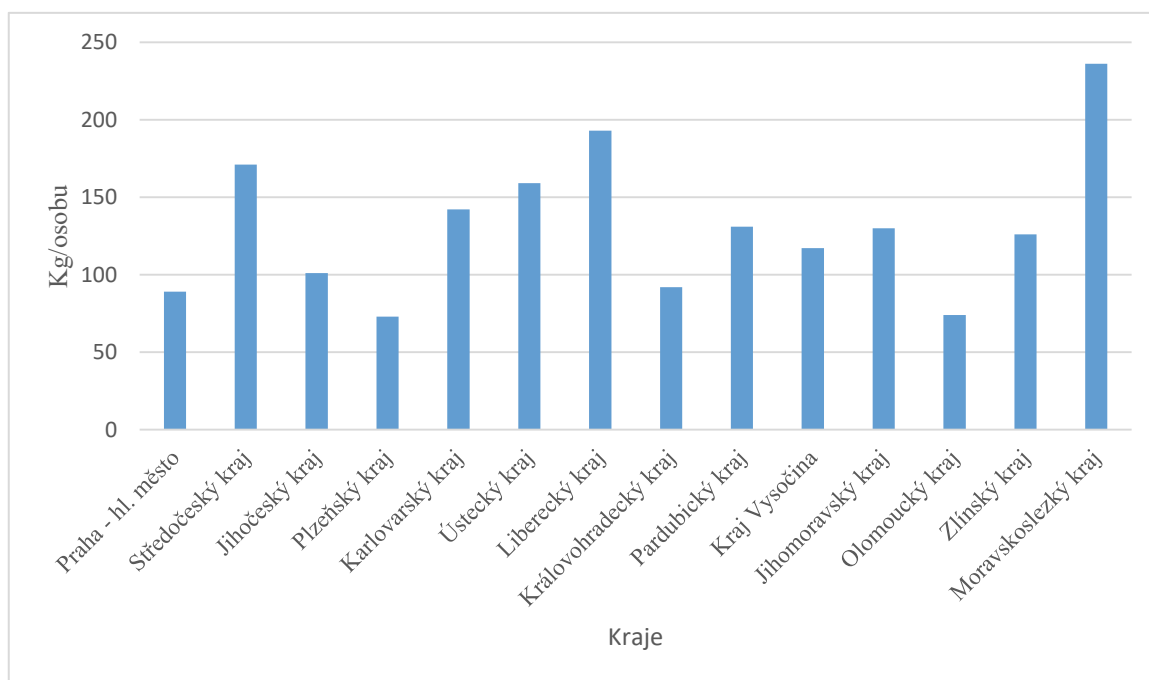
Tato oblast bývá často podceňovaná samotnými stomatology a v některých případech likvidace odpadu není dle zmíněného zákona. Zubní ordinace produkuje 4 typy odpadů:

1. **Biologický odpad** – představuje největší část produkovaného odpadu ve stomatologické ordinaci. Jedná se o rukavice, roušky, použité kelímky, tampóny, vytržený chrup, tedy vše, co přišlo do kontaktu s DNA pacienta. Odpad se skladuje v tmavých prostorách, přičemž se využívá lednička k tomu určená, jelikož odpad musí být skladován do -8 stupňů Celsia.
2. **Ostré předměty** – na tento odpad je nutné mít nádobu alespoň 1 milimetr širokou s uzavíratelným víkem. Nádoba musí být opatřena štítkem s informacemi o stomatologické praxi. Odpad je skladován v pokojové teplotě.
3. **Amalgám** – v dnešní době zubní výplně amalgámem rychle nahrazují výplně fotokompozitní, nadále jsou ale používány při sanaci chrupu, při odvrtávání amalgámové výplně, kdy částice zůstávají v separátoru a ten je nutné skladovat jako odpadový amalgám. Jedna ze složek amalgámu je rtuť, která je nebezpečným odpadem. Pro tento typ odpadu je nutné mít plastovou či skleněnou nádobu s pevným uzávěrem. Vhodné je obsah skladovat ve vodě, aby nedocházelo k případnému vypařování nebezpečných látek do ovzduší.
4. **Nepoužitá léčiva** – jedná se o léčiva, která překročila svoji expirační dobu, léčiva s poškozeným obalem, nebo taková, u kterých došlo k zastavené použití. Toto léčivo je skladováno v pokojové teplotě. Ke skladování je možné využít krabici, případně pevnější obalový

materiál. Tento typ odpadu je možné zanést zpět do lékárny, či využít smluvního partnera na tento typ odpadu.

Likvidace výše uvedených odpadů je možné pouze na základě uzavřené smlouvy s firmami, které vlastní platné licence na likvidaci konkrétních typu odpadů.

Graf na obrázku č. 17 znázorňuje produkci nebezpečného odpadu v krajích na osobu. Z analýzy dat je patrné, že nejvyšší produkci nebezpečného odpadu na osobu má Moravskoslezský kraj, což může být důsledek dřívější intenzivní těžební činnosti, velké koncentrace těžkého průmyslu a vysoké hustoty zalidnění, přičemž stále dochází ke znečištění ovzduší a celkově životního prostředí. Mezi produkty odpadu patří především průmyslové podniky. Jihomoravský kraj patří mezi kraje, které mají průměrné hodnoty v produkci nebezpečného odpadu v kg/osobu.

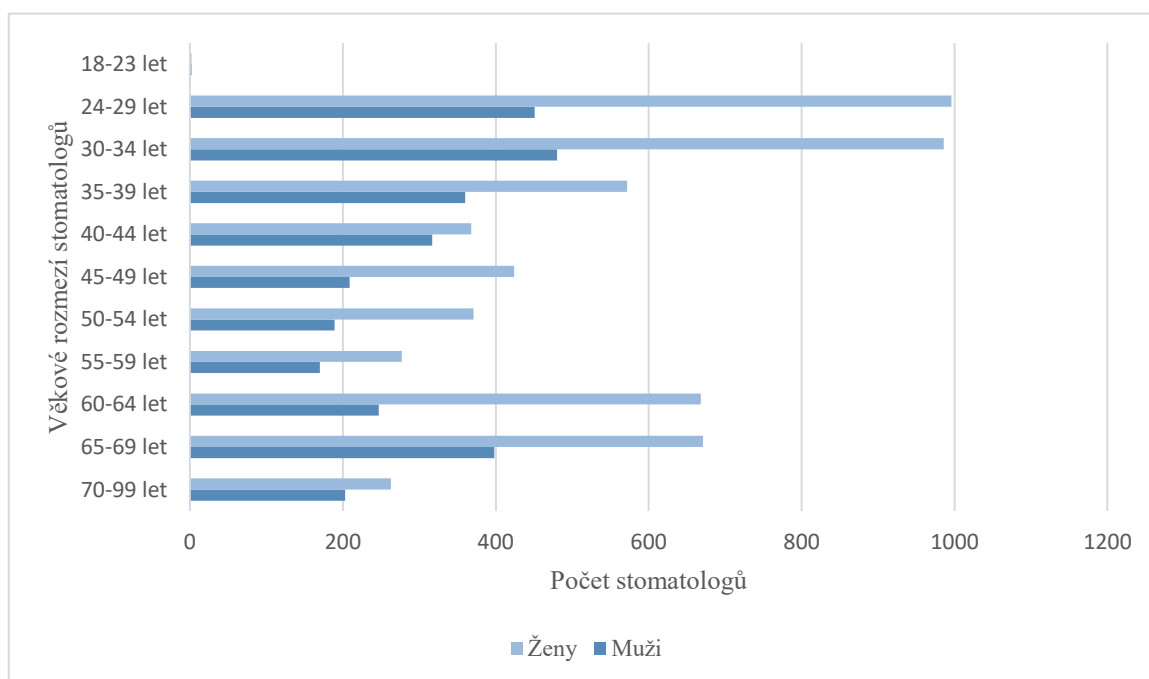


Obr. 17 Nebezpečný odpad na osobu v krajích (vlastní zpracování dle czso.cz, ©2021)

### 5.4.2 Porterova analýza

Porterova analýza neboli Porterův model 5 konkurenčních sil je využit pro mapování vnějšího prostředí, které analyzují hrozby ovlivňující analyzovaný podnik.

Jedná se: o rivalitu mezi již existujícími podniky, riziko vstupu nové konkurence na trh, vyjednávající kupní sílu, vyjednávající sílu dodavatelů a hrozba substitutů.



Obr. 18 Zubní lékaři dle věku a pohlaví za r. 2020 v ČR (vlastní zpracování dle Ročenka ČSK 2020, dent.cz, ©2021)

Z obrázku č. 18 je patrné, že oboru stomatologie se věnují více ženy, přičemž nejpočetnější zastoupení stomatologů mezi muži i ženami je ve věkovém rozmezí od 24 do 29 let, ale také od 30 do 34 let. Graf dále znázorňuje vysoký počet stomatologů ve věkové kategorii 60-64 let a 65-69 let, což negativně ovlivní stomatologickou budoucnost.

#### Riziko vstupu nových konkurentů na trh

Rizika v tomto oboru nejsou příliš vysoká. Nejvyšší riziko pro provoz stomatologické ordinace je uzavření smlouvy se zdravotními pojišťovnami. Uzavření smluv se všemi pojišťovnami na českém trhu podstatně rozšíří nabídku pro potenciální pacienty.

Na českém území je možné absolvovat obor Zubní lékařství na následujících fakultách:

- 1. lékařská fakulta Univerzity Karlovy,
- Lékařská fakulta v Hradci Králové, Univerzita Karlova,
- Lékařská fakulta v Plzni, Univerzita Karlova,
- Lékařská fakulta Masarykovy univerzity,
- Lékařská fakulta Univerzity Palackého v Olomouci
- Fakulta vojenského zdravotnictví, Univerzita obrany.

V dnešní době pojišťovny preferují předávání zubních smluv novému stomatologovi, který již nevykonává svojí zubní praxi, což v některých případech může znamenat problém pro stomatologa, který by si chtěl vybudovat svoji praxi s vlastní možností nových pacientů.

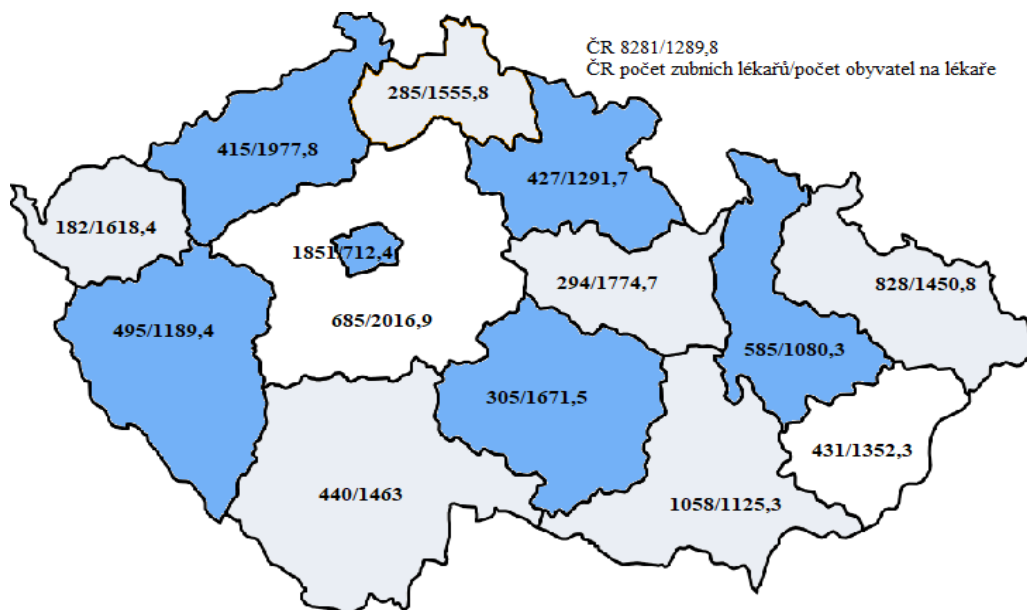
Tab. 3 Členové ČSK podle způsobu výkonu praxe za r.2020  
(vlastní zpracování dle Ročenka ČSK 2020, dent.cz, ©2021)

Počet členů ČSK		
Členové vykonávající praxi	7 484	67.06 %
Členové absolventi	244	2.19 %
Členové pečující o děti do 4 let	896	8.03 %
Členové nevykonávající povolání	1 365	12.23 %
Členové nevykonávající povolání nad 70 let	1 171	10.49 %
Členů celkem	11 160	100.0 %

Z tabulky č. 3 je patrné nízké zastoupení absolventů, kterých v roce 2020 bylo 244, což je pouhých 2,19 % ze všech členů ČSK. Četné zastoupení stomatologů v důchodovém věku může v budoucnosti snížit kvalitu poskytované péče napříč ČR. Již nyní je stomatologická péče v některých oblastech ČR nedostupnou, přičemž tento nedostek snižuje kvalitu života obyvatelstva.

### Vyjednávající kupní síla

V posledních letech je vyjednávající kupní síla nízká. Zubařů je v některých oblastech nedostatek a v případě nových pacientů se prodlužují termíny na ošetření i v rámci několika týdnů. Z tohoto důvodu někteří stomatologové nepřijímají nové pacienty, nechťejí, aby nedošlo ke snížení v kvalitě poskytování stomatologické péče své klientely.



Obr. 19 Mapa zubních lékařů a přepočet pacientů na stomatologa v r. 2019

(vlastní zpracování dle dent.cz, ©2020)

Dle obrázku č. 19 v roce 2019 bylo 8281 aktivně působících zubařů v ČR, přičemž na jednoho zubaře připadalo 1289,9 pacientů. V Jihomoravském kraji vykonávalo stomatologickou praxi 1058 zubařů. Přepočet pacientů na jednoho zubního lékaře v Jihomoravském kraji v roce 2019 je o 13 % nižší než republikový průměr. Nejnižší počet zubních lékařů ve Středočeském kraji (685), přičemž má nejvyšší počet 2016,5 pacientů v přepočtu na lékaře. Nejvyšší počet pacientů na jednoho lékaře a to (712,4) má Praha, jelikož zastoupení lékařů v Praze je nejvyšší ze všech krajů - 1851.

### Vyjednávající síla dodavatelů

Na českém trhu působí mnoho dodavatelů, kteří nabízejí rozmanitý stomatologický sortiment. Mezi některými stomatologickými dodavateli je velká konkurence, jelikož mají ve své nabídce produkty stejného využití.

Dodavatelé se snaží svými produkty stomatology zaujmout zajímavými výhodami a možnostmi nabídek, aby se odlišovali od konkurence a stomatolog využil jejich nabídek. Z tohoto důvodu není vyjednávací síla velmi výrazná, je spíše nízká, jelikož dodavatelé stále musí své nabídky a benefity aktualizovat pro udržení svého odběratele – klienta.

### Hrozba substituce

Stomatologie nemá momentálně substitut, který by nahradil zubního lékaře ve stomatologické ambulanci. Pacienta není možné uspokojit při plánovaných či neplánovaných stomatologických výkonech jiným způsobem než využití služeb stomatologa.

Tab. 4 Vyhodnocení Porterovi analýzy (vlastní zpracování, ©2021)

Konkurenční síla	Síla působení		
	Vysoká	Střední	Nízká
Rivalita mezi existujícími podniky			O
Rivalita vstupů nových konkurentů na trh			O
Vyjednávací kupní síla			O
Vyjednávací síla dodavatelů			O
Hrozba substituce			O

Pro rozšíření a provoz zubní ordinace z analýzy jednotlivých vlivů vyplývá kladný výsledek. Jak je uvedeno v tabulce č. 4, žádný z vlivů nepředstavuje vysokou či střední sílu působení. Zubní ordinace je ve vhodné lokalitě, která je dostupná všem obyvatelům Brna transportem MHD i automobilem s možností parkování. Aktuálně hrozbu nepředstavuje ani konkurence, jelikož zubních lékařů je nedostatek, a tak tato hrozba je velmi nízká. Dalším ukazatelem jsou plné kapacity aktivních stomatologů, kteří již nepřijímají nové pacienty. Z důvodu nedostatku zubních lékařů je vyjednávací síla pacientů velmi nízká. Jelikož neexistuje substitut, který by nahradil služby stomatologa, je hrozba substitutů nulová. Pro velké množství dodavatelů stomatologického materiálu je postavení stomatologů velmi příznivé a mají možnost výběru dle svých požadavků a kritérií, které se promítají do kvality stomatologické služby.

## 5.5 MARKETINGOVÝ PLÁN

Jak pro stávající, tak především pro nový podnikatelský záměr, je nezbytné prezentovat své dobré jméno firmy DD s.r.o prostřednictvím kvalitního marketingového plánu. Je nutné sestavit marketingový plán tak, aby upoutal potenciálního zákazníka – pacienta. Nabízené služby nabízené jsou časově a technicky dostupné, přičemž cena odpovídá nabízenému komfortu a kvalitě provedeného ošetření. Při rozšiřování zubní ordinace dochází pouze k mírné změně marketingového plánu, a to v rozšíření ordinační doby.

### 5.5.1 Marketingový mix 4P

#### 5.5.1.1 *Produkt*

V nové zubní ordinaci budou poskytovány prostřednictvím nového zubního lékaře totožné stomatologické výkony jako u již aktivní zubní ordinace.

#### *Preventivní zubní péče*

Cílem nové ordinace je motivovat pacienty k pravidelným preventivním prohlídkám, které mnohdy dokáží předcházet nežádoucím problémům a snížit strávený čas v zubní ordinaci pro nežádoucí ošetření. Preventivní péče dále kladně působí na snížení stresu během samotných neplánovaných výkonů, přičemž má vliv i na finanční stránku ošetření v případě ošetření poškozeného chrupu či dásně. Preventivní zubní prohlídka je standardně hrazena zdravotními pojišťovnami zahrnující komplexní prohlídku chrupu a dásní dvakrát za rok.

#### *Záchovná stomatologická péče*

Nově zřízená stomatologická ordinace bude poskytovat záchovnou stomatologickou péči, která má za cíl zachovat péči o chrup v ústní dutině co nejdéle a co v nejlepší možné kvalitě. Záchovná stomatologie se týká ošetření zubního kazu, ošetření zubních kanálků (endodoncie), případně problémů chrupu způsobené úrazem. Během ošetření je možné využít následující zubní výplně: amalgámovou, kompozitní a skloionomerní cement.



### ***Dětská stomatologická péče***

Velký důraz klade DD s.r.o na péči o mléčný chrup pacientů. Pravidelné preventivní prohlídky dětských zubů jsou často ze strany rodičů dosti podceňovány. Je nutné rodiče obeznámit s tvrzením, že zubní kaz se nedědí. Je možné přenést infekci př. olíznutím lžičky nebo dudlíku, jelikož se jedná o infekční onemocnění, a proto se tedy budoucím maminkám doporučuje zubní ošetření ještě před narozením dítěte. Dále také dochází k přejímání návyků od rodičů, například stravovací návyky, hygienické návyky, podceňování preventivní péče, což může mít podstatný vliv i na samotný mléčný chrup a péči o něj. Dále je nutné si uvědomit, že preventivní prohlídky předcházejí nejen strachu ze zubaře a strachu z ošetření, ale také umožní včasnou diagnostiku a bezbolestné neinvazivní ošetření chrupu.

### ***Protetika***

Prostřednictvím nového stomatologa bude poskytována velmi kvalitní protetická péče jak u snímatelných, tak i fixních protetických náhradách. Fixní protetika zahrnuje korunky, můstky, onlaye, inleje, fazety, které jsou pevně zasazené na místě pro ně určeném. Výroba fixní protetiky probíhá v certifikovaných laboratořích, kdy výběr materiálů je na rozhodnutí pacienta za pomoci kvalifikovaného personálu, který představí nevýhody a výhody jednotlivých materiálů jako je: materiál metalový, metalo-keramický, keramický, zlatý, kompozitní. Snímatelnou protetiku nebo také snímatelné náhrady, je možné vyjmout z dutiny ústní. Snímatelné náhrady jsou ukotveny na pevných zubech v dutině ústní tak, aby si je mohl pacient kdykoliv dle jeho přání vyjmout. Tyto náhrady se používají v případech, kdy není možné zaručit kvalitní ošetření pomocí fixní protetiky.

### ***Endodontie***

Endodontické ošetření zubních kanálků je náročné jen pro pacienta, ale i pro zubního lékaře, který musí provést velmi precizní ošetření. Endodontického ošetření chrupu je rozdělena alespoň do dvou návštěv zubní ordinace. Pro toto ošetření se využívá zubní blána, která zabraňuje vniknutí infekce z dutiny ústní do kořenových kanálků a izoluje konkrétní zub od celé dutiny ústní. Dále je zapotřebí mikroskopických brýlí, firma DD s.r.o disponuje v tuto chvíli pouze jedním párem a neplánuje investici do druhých brýlí v blízké době. Při tomto

ošetření je potřeba mnoho nákladných nástrojů, které při správném využití zajistí nejvýše možnou kvalitu samotného ošetření kořenových kanálků a taky lepší komfort pro pacienta.

### 5.5.1.2 Price – cena

Nová zubní ordinace má ceny stejné jako stávající zubní ambulance. Ceny jsou sestavovány na základě průzkumu trhu v daném oboru a v dané oblasti, což zajistí konkurenceschopnost s okolními stomatology. Ceny jednotlivých výkonů jsou vytvořeny externí firmou, která se specializuje na sestavování cen pro zubní ordinace za využití tzv. Minutové kalkulace. Výpočet cenové kalkulace je stanovena v souladu se Zákonem o cenách č. 526/1990 Sb. Maximální ceny stomatologických výkonů a výrobků v ordinaci zubního lékaře.

Ceník veškerých poskytovaných služeb se bude nacházet v nově zřizované zubní ordinaci, přičemž cena výkonu se bude lišit dle daného rozsahu poskytnutých služeb.

Tab. 5 Ceník nejčastějších výkonů (vlastní zpracování dle DD.cz, ©2020)

Název výkonu	Cena ošetření
Preventivní prohlídka	hradí ZP
Amalgámová výplň	hradí ZP
OPG vyšetření	hradí ZP
Extrakce zubu	hradí ZP
Konzultace neregistrovaného pacienta	1 320 Kč
Fotokompozitní výplň dle rozsahu	1 320 – 3 320 Kč
Skloionomerová výplň	1 320 Kč
Korunka metalokeramická	6 600 Kč
Korunka celokeramická dle rozsahu	6 600 – 9 200 Kč
Onley (polokorunka) kompozitní	7 100 Kč
Endodontické ošetření přípravná fáze	2 650 – 3 980 Kč
Skelný čep	500 Kč
Snímatelné náhrady – částečné	7 000 – 11 950 Kč
Snímatelné náhrady – celkové	5 450 – 10 650 Kč

### 5.5.1.3 Placement – distribuce

Pro bezproblémový provoz ordinace je stěžejní vybudovat důvěru mezi pacientem a stomatologem. Pacientovo pohodlí je stěžejní bod nejen při samotném výkonu, ale také při čekání na ošetření. V čekárně, která je laděná do světlých barev, je na stěně umístěn televizor pro odpoutání pozornosti. Vstup do budovy i do zubní ordinace je samozřejmě bezbariérový. Kvalitně vybavenou zubní ordinací, vhodnou čekárnou a dostupnou lokací si může zubní ordinace pomoci k zajištění dobrého jména v oboru poskytování stomatologické péče. Hlavní čekárna, která je společná je společná i pro ostatní stomatologické ambulance sídlící v budově, je vybavena židlemi pro 5 pacientů a místem pro kočárek. V budově se nachází sociální zařízení pro pacienty a zároveň samostatné toalety pro personál. Nově zřizovaná zubní ordinace disponuje mini čekárnou s dvěma křesílky a věšákem na svršky. Objednání je možné osobně nebo případně po telefonické domluvě během ordinační doby. Zmeškaná telefonní čísla budou zpětně obvolána.

Obrázek č. 20 je fotografie již z realizovaného projektu. Na obrázku je nová stomatologická ordinace, disponující zubním křeslem s příslušenstvím, psací stůl s PC a židle stomatologa, rentgenové vybavení po levé straně, po pravé straně umyvadlo se skříňkou.



Obr. 20 Nová zubní ordinace (vlastní zpracování, ©2020)

Na obrázku č. 21 jsou dvě křesílka, zrcadlo a věšák na svršky. Tato část slouží jako mini čekárna pro případný doprovod či rodinné příslušníky pacienta. Je zde také věšák na odložení svršků. Fotografie je z již zrealizovaného projektu.



Obr. 21 Nová zubní ordinace (vlastní zpracování, ©2020)

### Ordinační doba

Ordinační doba byla s rozšiřující se zubní ordinací – firmou DD s.r.o. sestavena tak, aby byla různorodá, vyhovovala pacientům jak v ranních hodinách, tak i po skončení běžné pracovní doby po 17:00. Odpolední hodiny jsou prodlouženy do podvečerních hodin v úterý a ve čtvrtky.

Tab. 6 Ordinační doba (vlastní zpracování  
dle DD.cz, ©2020)

Ordinační hodiny zubního lékaře	
Pondělí	8:00 - 17:30
Úterý	13:00 - 19:30
Středa	8:00 - 16:00
Čtvrtek	13:00 - 19:30
Pátek	8:00 - 15:00

### Lokace zubní ordinace

Nová zubní ordinace je na totožné místě, jak aktivní zubní praxe, na adrese Janouškova 4, Královo pole, Brno. Zubní ambulance je provozovaná v pronajatých prostorech, které jsou v pronájmu firmy DD s.r.o. Ordinace je zřízena tak, aby splňovala veškeré náležitosti spjaté s poskytováním stomatologické péče.



Obr. 22 Mapa lokace ordinace (vlastní zpracování dle mapy.cz, ©2021)

Zubní ordinace je dostupná tramvají linkou č. 5, zastávka Štefánikova čtvrť a tramvají č. 9, zastávka Fügnerova.

Dále je možné využít trolejbusy č. 25, 26 zastávka Provazníkova, které mají konečné stanice v Líšni a v Novém Lískovci.

Případně je možné využít autobusové spoje č. 44, 46, 57. Autobus linky 44 má okružní trasu autobusové nádraží Zvonařka, směr Stará osada, Halasovo náměstí, Přívrat, Jundrov a Mendlovo náměstí. Autobus linky 46 je místní spoj pro danou čtvrť. Autobusovou linku 57 lze využít směr Soběšice, Vranov, Husovice a Obřany.

V blízkosti je také vlaková zastávka Lesná směr Hrušovany u Brna či opačný směr Žďár nad Sázavou.

Zubní ordinace je velmi dobře dostupná i při využití vlastní dopravy, parkování před zubní ordinací je bezproblémové a zdarma, nebo lze parkovat v přilehlých ulicích.

V těsné blízkosti zubní ordinace je lékárna pro případ vyzvednutí předepsaných léků či zakoupení pomůcek k péči o dutinu ústní.

#### 5.5.1.4 *Promotion – propagace*

Na základě nespočtu přijatých hovorů, tak i četných dotazů z řad registrovaných pacientů o přijímání nových pacientů DD s.r.o neshledává nutnost zaměřit se na rozsáhlou propagaci nově zřizované zubní ordinace.

Hlavní marketinkovou komunikací je využití již aktuálních webových stránek zubní ordinace. Otevření nové zubní ordinace bude uvedeno na zaběhnuté webové stránce stomatologické ordinace. Informace o zřízení nové ambulance s aktualizací samotných ordinčních hodin proběhne před otevřením z důvodu poskytnutí přesné informace s datem zahájení provozu.

DD s.r.o využije propagačních vizitek, které budou poskytovány pacientům dotazujícím se na možnou registraci nového pacienta. K propagaci bude zároveň využita reklama na googlu.

Tab. 7 Marketing ordinace (vlastní zpracování – rozhovor s lékařkou, ©2021)

Název položky	Cena
Změna webových stránek	9 500 Kč
Vizitky	8 500 Kč
Reklama na googlu	12 000 Kč

### 5.5.2 Marketingový mix 4C

#### 5.5.2.1 *Customer value – užitná hodnota pro pacienta*

Podstatným faktorem pro poskytování kvalitní odborné péče je nutnost kontinuálního vzdělávání zdravotnického personálu stomatologické praxe. Jelikož stomatologie je rychle se rozvíjející obor stále novými technologiemi, je nutné, aby se nejen lékař ale i pomocný zdravotní personál neustále vzdělával v nových materiálech, technologiích i případných nových postupech poskytování zdravotní péče. DD s.r.o poskytuje klientům nevyšší možnou péči



prostřednictvím moderních přístrojů a kvalitního materiálu. Stomatologie poskytuje preventivní prohlídky celé rodině, a to všem věkovým kategoriím. V jeden termín je možná návštěva celé rodiny, což může zvýšit komfort pacientů a také důvěru pacientů ve stomatologa.

#### **5.5.2.2 *Communication – komunikace***

Osobní přístup ke každému pacientovi je stěžejní pro utvoření důvěry mezi pacientem a stomatologem. Dostatek času věnovaný výběru možností ošetření dle výhod či nevýhod, popis výkonů a seznámení pacienta s finančním zatížením je stěžejní oblastí pro komfort pacienta při rozhodování se o daném ošetření. Podstatnou roli má sestra v zubní ambulanci, která poskytuje psychickou podporu při zákrocích. Sestra má nepostradatelnou roli především u ošetření dětských pacientů. Neustálé zdokonalování v komunikaci je nezbytným článkem pro poskytování kvalitní péče v zubní ordinaci, jelikož s každým pacientem přichází různorodé potřeby a individuální potřeby v komunikaci.

#### **5.5.2.3 *Convenience – pohodlí***

Dodržování objednacích dob pacientů může přispět k samotnému pohodlí pacienta. Dále barva výmalby v zubní ordinaci i v čekárně je důležitá. Příjemná vůně ve stomatologických prostorách či klidný hlas zdravotnického personálu může napomoci k pohodlí pacientů. Je možné také na zubní výplachy použít rozpouštěcí tabletky s různými příchutěmi. DD s.r.o upřednostňuje čistou vodu z důvodů možných alergií. Možnost objednání po dohodě mimo ordinacní hodiny působí kladně a může snížit stres klienta.

#### **5.5.2.4 *Cost of the customer – cenové náklady***

Zubní ordinace má uzavřené smlouvy s následujícími zdravotními pojišťovnami VZP 111, VOZP 201, ČPZP 205, OZP 207, RBP 213, MVČR 211, přičemž zmiňované zdravotní pojišťovny hradí preventivní prohlídky dvakrát do roka a některá další stomatologická ošetření. Ceny v nové zubní ordinaci budou sestaveny na konkurenceschopnosti, tudíž se budou pohybovat ve stejné cenové hladině jako u ostatních stomatologů. Lékař by měl provádět veškeré výkony v zájmu komfortu pacienta po dostatečné časové době k rozmyšlení. Pacientovi bude věnován dostatek času na promyšlení nutných zákroků s možností objednání se na jiný termín pro možnost rozvahy daných nabídek ošetření.

## 5.6 ZAJIŠTĚNÍ PROVOZU ORDINACE

Pro zajištění plynulého provozu nové zubní ordinace byl sestaven personální a organizační plán.

### 5.6.1 Organizační plán

Nový kvalifikovaný personál bude zaměstnaný u firmy DD s.r.o.

Nabídky na volné pracovní pozice budou umístěny na facebookových stránkách a na webových portálech jooble.cz a indeed.cz.

Tab. 8 Náklady na inzerci pracovních míst (rozhovor se stomatoložkou, 2020)

Název položky	Cena
Inzerce pracovních míst	5 000 Kč

### 5.6.2 Personální plán

Nynější personál DD s.r.o. je složen z dentální hygienistky, jedné stomatoložky a zubní instrumentářky. Stomatoložka nyní poskytuje péči v rozsahu 35 hodin týdně.

Do nové zubní ordinace bude přijat nezbytný personál: stomatolog či stomatoložka a také zubní instrumentářka. Podmínkou jsou kritéria, která je opravňují k vykonávání práce v zubní ordinaci na inzerované příslušné pracovní pozici.

Výše mzdy u nových zaměstnanců bude upřesněna po doložení praxe v oboru a aktivní účasti na seberealizaci v oboru stomatologie.

#### Pracovní náplň zubní instrumentářky:

- nachystání zubní ordinace na prvního pacienta
- testování autoklávu, sterilizátoru pomocí Helix testu – dokumentace

- vedení sterilizačního deník, dále rentgenového deníku, zaznamenávání teploty u chladniček na léky
- zodpovědnost za platné expirace materiálů
- práce s biologickým materiálem – zodpovědnost za hygienickou stránku zubní ordinace, sterilizace nástrojů, dezinfekci ploch před a po výkonu pacientů
- asistence u křesla
- práce se softwarem v ordinaci
- objednávání a přeobjednávání stálých i nových pacientů
- rozdělování odpadů dle platných vyhlášek, objednávání svozů pro vyzvedávání konkrétních odpadů

Úklid stomatologických prostor je zajišťován prostřednictvím sjednané firmy. Náklady na tuto službu jsou již součástí stávající podnájemní smlouvy.

## 5.7 FINANČNÍ PLÁN

Finanční plán zahrnuje veškeré náklady, které jsou vynaloženy na vznik nové zubní ordinace před samotným zahájením praxe. Dále jsou v kapitolách uvedeny předpokládané výnosy nové stomatologické praxe, přičemž na závěr je zpracován účetní výkaz přehled o peněžních tocích.

Stomatoložka má již úvěr na první ordinaci, a proto v tuto chvíli o žádný úvěr žádat nebude. Finanční podporu má ve svých rodičích, kteří pokryjí vstupní náklady na zřízení nové ordinace. Stomatoložka se s rodiči domluví na pravidelných splátkách po zaběhnutí stomatologické ordinace, přičemž si velmi váží jejich vstřícnosti a vypůjčenou finanční částku by chtěla splatit co nejdříve to bude možné.

### 5.7.1 Vstupní náklady ordinace

Budoucí stomatologická ordinace je již po rekonstrukci oken, okenních na okna, podlah, elektřiny, součástí pronájmu je klimatizace, televizor a 5 židlí v čekací místnosti.

Aktivní zubní ordinace byla spojena s nově budovanou zubní ordinací menším průchodem, z kterého při prvotní rekonstrukci byl vytvořen sklad materiálu a sterilizační koutek. Tato průchozí mezimístnost bude nadále plně využívána oběma stomatologickými ordinacemi ke skladování stomatologického materiálu a za účelem sterilizace.

Firma DD s.r.o. zatím neplánuje zřizování další telefonní linku do nové zubní ordinace. Aktuální telefon je mobilní, tudíž je možný přenos telefonu z ordinace do ordinace.

Tab. 9 Pořizovací vstupní náklady (vlastní zpracování)

Vstupní náklady	Pořizovací cena
Poplatky na úřadech	7 500 Kč
Právnícká práce	3 000 Kč
Softwarová licence	50 000 Kč
Nábytek + práce	150 000 Kč
Zednické práce	15 000 Kč
Instalatérské práce	25 000 Kč
Elektrikářské práce	80 000 Kč
Osvětlení	50 000 Kč
RTG + montáž + skener a propojení s PC	250 000 Kč
Zubní křeslo + instalace	750 000 Kč
Křesílka 2x	2 500 Kč
Věšák na svršky	1 000 Kč
Notebook	18 000 Kč
Zrcadlo	500 Kč
Koš	300 Kč
Tiskárna	2 000 Kč
Veškeré nástroje	125 000 Kč
UV lampa	5 900 Kč

Drobné vybavení ordinace a čekárny	8 500 Kč
<b>Celkem</b>	<b>1 544 200 Kč</b>

Tab. 10 Marketingové náklady ordinace (vlastní zpracování)

Propagace položka	Cena
Změna webových stránek	9 500 Kč
Vizitky	8 500 Kč
Inzerce pracovního místa	5 000 Kč
Reklama na webovém prohlížeči	12 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>35 000 Kč</b>

Tab. 11 Celkové vstupní náklady  
(vlastní zpracování)

Vstupní náklady	Cena
Vstupní náklady	1 544 200 Kč
Propagace	35 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>1 579 200 Kč</b>

### 5.7.2 Variabilní náklady

Tab. 12 Variabilní materiál (vlastní zpracování)

Náklady na materiál	Měsíční
Materiál ke kompozitním výplním	2 200 Kč
Materiál k amalgámovým výplním	1 800 Kč
Výplňový cement	1 500 Kč
Endodontický materiál	2 000 Kč

Extrakční materiál	1 200 Kč
Chirurgický materiál	800 Kč
Rentgenový materiál	2 000 Kč
Sada na otiskování protetiky	2 000 Kč
Specifické dezinfekce	2 500 Kč
Obaly na odpad	500 Kč
Kelímky	450 Kč
Jednorázové papírové utěrky	550 Kč
Rukavice	800 Kč
Respirátory	1150 Kč
Roušky	850 Kč
Ochranný štít	500 Kč
Kancelářské potřeby	500 Kč
<b>Celkem</b>	<b>22 300 Kč</b>

### 5.7.3 Náklady na mzdy

Do zubní ordinace je v plánu přijmout dva nové zaměstnance, a to stomatologa a zubní instrumentářku, kteří budou mít následující mzdy:

Výše mzdy se odvíjí od délky praxe v daném oboru.

U zubní instrumentářky se předpokládá, že bude mít alespoň 2 roky praxe asistence zubnímu lékaři a také vzdělání všeobecné sestry nebo kurz zubní instrumentářky.

U stomatologa se předpokládá dokončené opravňující vzdělání k výkonu praxe v oboru stomatologie s platnou registrací u ČSK, dále snaha zubní ordinace je zaměstnat stomatologa s 3letou praxí v oboru. Stomatolog má stanovenou základní mzdu, přičemž se předpokládají odměny dle výše obrátu zubní ordinace. Předpokládané výše nástupních mezd v tabulce č. 13 níže.

Tab. 13 Mzdové náklady měsíční v o. 2019-2020 (vlastní zpracování)

Mzdy	Hrubá mzda	Měsíční náklady na mzdy	Celkem měsíční áklady na mzdy
Zubní instrumentárka	34 000 Kč	11 492 Kč	45 492 Kč
Stomatolog	48 000 Kč	16 224 Kč	64 224 Kč
<b>Celkem</b>	<b>82 000 Kč</b>	<b>27 716 Kč</b>	<b>109 716 Kč</b>

Tab. 14 Náklady s pojené s provozem ordinace (vlastní zpracování)

Provoz ordinace	Četnost úhrady	Měsíčně
Nájem + služby	měsíčně	26 000 Kč
BOZP a PO školení	ročně	1 100 Kč
Zákonné pojištění odpovědnosti, majetku, přerušení provozu	měsíčně	3 300 Kč
Softwarová licence	ročně	1 000 Kč
Revize stomatologických přístrojů	ročně	1 000 Kč
Pracovní oděv	ročně	2 500 Kč
Praní prádla	měsíčně	1 500 Kč
Účetní a daňová firma	měsíčně	10 000 Kč
Servis klimatizace	ročně	1 000 Kč
Odvoz odpadů	měsíčně	3 400 Kč
<b>Celkem</b>		<b>50 800 Kč</b>

Tab. 15 Celkové měsíční náklady  
(vlastní zpracování)

Položky	Měsíčně
Náklady na materiál	22 300 Kč

Mzdy	109 716 Kč
Provoz ordinace	50 800 Kč
<b>Celkem</b>	<b>182 816 Kč</b>

#### 5.7.4 Výnosy nové zubní ordinace

Pro komfort pacientů a pro částečné pokrytí výkonů stomatologická ordinace bude mít sjednané smlouvy se zdravotními pojišťovny. V nabídce ošetření jsou zároveň stomatologické výkony, které nejsou aktuálně propláceny zdravotními pojišťovny, tudíž pacient si hradí výkon plně sám. Níže uvedené tabulky uvádí optimistickou, realistickou a pesimistickou variantu, která může nastat po uvedení ordinace do provozu.

Aktuální stomatoložka průměrně ošetří 7 pacientů za den, což bude výchozí bod pro následující výpočty. Zároveň se předpokládá, že měsíc má 20 pracovních dní, což znamená ošetření 140 pacientů za měsíc.

#### Optimistická verze

Při návštěvě zubní ordinace 5 pacienti ze 7 budou upřednostňovány výkony, které nejsou hrazeny ze zdravotního pojištění. 2 pacienti preferují výkony hrazené zdravotní pojišťovnou.

Tab. 16 Optimistická verze výnosů zubní ordinace (vlastní zpracování)

Název výkonu	Cena ošetření	Ošetření za 20 dnů – cena
Preventivní prohlídka	495 Kč	9 900 Kč
Amalgámová výplň	570 Kč	11 400 Kč
Kompozitní výplň stř. rozsahu	2 500 Kč	50 000 Kč
Endodontické ošetření přípravná fáze – průměrná částka	3 300 Kč	66 000 Kč
Skelný čep – 1ks	500 Kč	10 000 Kč



Korunka metalokeramická	6 600 Kč	132 000 Kč
Skloionomerová výplň	1 320 Kč	26 400 Kč
<b>Celkem</b>	<b>15 285 Kč</b>	<b>305 700 Kč</b>

### Realistická verze

Ze 7 ošetřených pacientů budou 4 pacienti upřednostňovat ošetření chrupu, které není hrazeno ze zdravotního pojištění, 3 pacienti budou preferovat ošetření proplácené zdravotní pojišťovnou.

Tab. 17 Realistická verze výnosů zubní ordinace (vlastní zpracování)

Název výkonu	Cena ošetření	Cena ošetření za měsíc
Preventivní prohlídka	495 Kč	9 900 Kč
Amalgámová výplň	570 Kč	11 400 Kč
Extrakce zubu	350 Kč	7 000 Kč
Skloionomerová výplň	1 320 Kč	26 400 Kč
Skelný čep – 1 ks	500 Kč	10 000 Kč
Kompozitní výplň stř. rozsahu	2 500 Kč	50 000 Kč
Korunka metalokeramická	6 600 Kč	132 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>12 335 Kč</b>	<b>246 700 Kč</b>

**Pesimistická verze**

Ze 7 ošetřených pacientů budou 3 pacienti upřednostňovat ošetření chrupu, které není hrazeno ze zdravotního pojištění, 4 pacienti budou preferovat ošetření proplácené zdravotní pojišťovnou.

Tab. 18 Pesimistická verze výnosů zubní ordinace (vlastní zpracování)

Název výkonu	Cena ošetření – Kč	Cena ošetření za měsíc
Preventivní prohlídka	495 Kč	9 900 Kč
Amalgámová výplň	570 Kč	11 400 Kč
Extrakce zubu	350 Kč	7 000 Kč
Ošetření stálého zubu plastickou výplní	570 Kč	11 400 Kč
Skelný čep 1ks	500 Kč	10 000 Kč
Kompozitní výplň stř. rozsahu	2 500 Kč	50 000 Kč
Skloionomerová výplň	1 320 Kč	26 400 Kč
<b>Celkem</b>	<b>6 305 Kč</b>	<b>126 100 Kč</b>

**5.7.5 Cash-flow**

Cash-flow neboli peněžní tok představuje rozdíl mezi příjmy a výdaji peněžních prostředků za určité časové období. Cash flow je zkráceným názvem pro **účetní výkaz, přehled o peněžních tocích**. Tento výkaz představuje informace o první roce podnikatelské činnosti stomatologické ordinace, přičemž zpracován je realistický plán příjmů.

Tab. 19 Cash-flow první rok v provozu (vlastní zpracování)

Měsíc – Rok	Příjem	Výdaj	Rozdíl	Zůstatek
<b>Březen 2019</b>	+ 246 700 Kč	- 182 816 Kč	63 884 Kč	-1 579 200 + 63 884 = <b>- 1 515 316 Kč</b>

<b>Duben 2019</b>	+ 246 700 Kč	- 182 816 Kč	63 884 Kč	- 1 451 432 Kč
<b>Květen 2019</b>	+ 246 700 Kč	- 182 816 Kč	63 884 Kč	- 1 387 548 Kč
<b>Červen 2019</b>	+ 246 700 Kč	- 182 816 Kč	63 884 Kč	- 1 323 664 Kč
<b>Červenec 2019</b>	+ 246 700 Kč	- 182 816 Kč	63 884 Kč	- 1 259 780 Kč
<b>Srpen 2019</b>	+ 246 700 Kč	- 182 816 Kč	63 884 Kč	- 1 195 896 Kč
<b>Září 2019</b>	+ 246 700 Kč	- 182 816 Kč	63 884 Kč	- 1 132 012 Kč
<b>Říjen 2019</b>	+ 246 700 Kč	- 182 816 Kč	63 884 Kč	- 1 068 128 Kč
<b>Listopad 2019</b>	+ 246 700 Kč	- 182 816 Kč	63 884 Kč	- 1 004 244 Kč
<b>Prosinec 2019</b>	+ 246 700 Kč	- 182 816 Kč	63 884 Kč	- 940 360 Kč
<b>Leden 2020</b>	+ 246 700 Kč	- 182 816 Kč	63 884 Kč	- 876 476 Kč
<b>Únor 2020</b>	+ 246 700 Kč	-182 816 Kč	63 884 Kč	- 812 592 Kč

Výše uvedená data v tabulce č. 19 značí, že zubní ordinace během následujících let bude dosahovat zisku, jelikož vstupní náklady na zřízení zubní ordinace byly hrazeny ze strany rodičů. „Zapůjčená“ částka je ve výši 1 579 200 Kč. Jestliže by stomatologie dosáhla realistického plánu po dobu 12 měsíců, zisk by činil 766 608 Kč. Splátka 63 884 Kč při tomto plánu by mohla být splacená během necelých 24 měsíců. Zda se budou příjmy ordinace dále ubírat realistickým plánem příjmů, závisí na mnoha faktorech. Je vhodné myslet a ukládat si určitou finanční částku na modernizaci přístrojů a stomatologického materiálu, na vzdělání zaměstnanců, případně i na nepředvídatelné situace. Aktuální příjem financí závisí především na pandemické vlně COVID-19 a s ní spojená ekonomická situace obyvatelstva. Pesimistický plán příjmů stomatologické ordinace by výdaje stomatologické ordinace nepokryl. Dalšími faktory, ohrožující příjmy ordinace jsou dlouhodobé nezaměstnání stomatologa či zubní sestry, což je zapříčiněno nedostatečným množstvím kvalifikovaného personálu na trhu práce. Problémem je nízký počet absolventů daných borů.

## 5.8 ČASOVÝ ANALÝZA

Budování nové zubní ordinace bude stomatoložka řešit především po pracovní době, výjimečně i během ní, jelikož místnosti sdílí společný meziprostor.

### Časový plán

Spolupráce s manažerem budovy: Jelikož bude probíhat rekonstrukce v rámci budovy, je nutné tyto změny konzultovat s manažerem zmíněného objektu. Po představení plánu vybudování nové zubní praxe musí dojít ke schválení tohoto záměru manažerem objektu.

Plán zajištění nezbytných dokumentů: Stomatoložka je v kontaktu s účetní, daňovou firmou a právníkem, kteří připraví podklady pro nové zaměstnance.

Plán řešení nábytku a instalatérských prací: Stomatoložka využije stejné nábytkářské firmy, které se osvědčila při budování první stomatologické praxe. Tato firma poskytuje i instalatérské práce, která zajistí 2 funkční umyvadla, úpravu vodního potrubí, zabudování baterií a napojení vody na zubní křeslo. Návrh stomatologické ordinace byl nakreslen stomatoložkou s pomocí zubní instrumentářky.

Plán výmalby, stěhování, úklid: v první řadě je nutná výmalba zubní ordinace, realizace namontování zubního křesla s příslušenstvím, umístění přístrojů a materiálu, zajištění plánovaných revizí, případné dokoupení nezbytných kancelářských potřeb. Poté bude následovat kvalitní úklid, který již bude následně prováděn v pravidelných intervalech prostřednictvím sjednané úklidové služby.

Plán dokončovacích prací, seznámení se s ordinací: Rozmístění kelímků, jednorázových utěrek, umístění odpadních košů, židlí, věšáku, příprava pracovního místa a administrativních úkonů. Je důležité se obeznámit nejen s materiálem a technickým vybavením v nově zřízené ordinaci, zároveň je nutné zapracování nových zaměstnanců, stomatoložky se zubní sestrou, pro bezproblémový chod nově zřízené zubní ordinaci. Případné dokoupení administrativního či jiného opomenutého vybavení ordinace bude následně řešeno.

Plán personální: je nutné zadat inzerát na pozici nového stomatologa a zubní sestry s dostatečným časovým předstihem. Nízké zastoupení aktivních stomatologů v ČR může být rizikem při hledání nového stomatologa, což může ohrozit vznik nové zubní ordinace.

Tab. 20 Harmonogram realizace projektu (vlastní zpracování)

Krok	Činnost	Termín realizace
1	Spolupráce s manažerem	březen
2	Řešení nábytku a instalatérských prací	duben - říjen
3	Zajištění nezbytných dokumentů	květen - červen
4	Zadání inzerátu na pozici stomatologa a zubní sestry	
5	Plán výmalby, stěhování, úklid	srpen - prosinec
6	Pohovory s kandidáty na vypsání pracovní pozice	srpen - leden
7	Sjednání nových pracovních poměrů s novou stomatoložkou a zubní sestrou	únor
8	Plán dokončovacích prací, seznámení se s ordinací a vybavením	únor
9	Zahájení činnosti	březen

Tab. 21 Plán založení zubní ordinace – časový harmonogram (vlastní zpracování)

Plán založení zubní ordinace - časový harmonogram													
měsíc	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
krok	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2019	2019	2019
1	■												
2		■	■	■	■	■	■	■	■				
3			■	■									
4				■									
5						■	■	■	■	■			
6						■	■	■	■	■	■		
7												■	
8												■	
9													■

Tabulky č. 20 a č. 21 znázorňují časový harmonogram pro vznik zubní ordinace. Nejdéle trval krok č. 2 z tabulky č. 20, což bylo řešení nábytku a instalatérské práce. Zaměstnání

nových členů stomatologického teamu od počátku do konce trval také 7 měsíců, což je krok 6 a 7 v tabulce č. 20.

## 5.9 Rizika projektu

Projekt založení nové zubní ordinace se záměrem rozšíření poskytování stomatologických služeb DD s.r.o se neobejde bez rizik, která by v praxi mohla znamenat ohrožení provozu. Je nutné identifikovat tato rizika a navrhnout preventivní stanoviska, aby bylo možné maximální snížení výskytu těchto rizik či jejich úplná eliminaci.

Autor Hnilica (2009, s. 39) uvádí matici hodnocení rizik jako nejvhodnější analýzu případných rizik. Matice hodnocení rizik se skládá ze dvou hledisek, přičemž první hledisko je uváděno jako pravděpodobnost výskytu rizika, intenzita negativního dopadu rizika je druhé hledisko této matice. Hodnocení je číselně vyjádřeno dle významnosti specifických rizik či vlivů za pomoci matice hodnocení rizik.

Pro **pravděpodobnost výskytu rizika** a jejího ohodnocení bylo využito stupnice pětibodové lineární s číselným ohodnocením:

Velmi malá pravděpodobnost rizika – 1,

malá pravděpodobnost rizika – 2,

střední pravděpodobnost rizika – 3,

velká pravděpodobnost rizika – 4,

velmi vysoká pravděpodobnost – 5.

Pro **intenzitu negativních dopadů výskytu rizik** bylo využito stupnice nelineární, přičemž v hodnocení je každý stupeň zhodnocen jako dvojnásobek ohodnocení předchozího nižšího stupně.

Velmi malý negativní dopad – 1,

malý negativní dopad – 2,

střední negativní dopad – 4,

velký negativní dopad – 8,

velmi vysoký negativní dopad – 16.

Tab. 22 Intenzita negativních dopadů (dle Hnilici, 2009, s. 41 vlastní zpracování)

Ohodnocení pravděpodobnosti	Ohodnocení intenzity negativních dopadů				
	1	2	4	8	16
5	5	10	20	40	80
4	4	8	16	32	64
3	3	6	12	24	48
2	2	4	8	16	32
1	1	2	4	8	16

Tabulka č. 22 znázorňuje prostřednictvím číselného ohodnocení významnost možných rizik, za pomoci kterých je možné hodnotit konkrétní rizika projektu, které jsou uvedeny v tabulce.

V tabulce č. 23 - konečné číselné vyjádření je násobkem stupně pravděpodobnosti možnosti rizika a také znázornění možnosti negativního dopadu. Možná rizika jsou následně popsána.

Tab. 23 Analýza, matice rizik projektu (dle Hnilici, 2009 vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost výskytu					S. intenzity negativního dopadu					Výsledky
	1	2	3	4	5	1	2	4	8	16	
Rizika spojená s oborem			o						o		24
Finanční rizika		o								o	32
Riziko poškození pacienta	o								o		8
Riziko technologie					o	o					5
Jiná rizika			o						o		24

Stupně rizik v intervalech:

1-8 riziko nízké,

10-24 riziko střední,

32-80 riziko vysoké.

Tabulka č. 23 je souhrnná analýza rizik, které mohou zasáhnout negativně do chodu zubní ordinace.

### 5.9.1 Rizika a jejich eliminace

- Rizika spojená s oborem, eliminace rizika

Moderní stomatologie se zabývá především preventivní péčí a spoluprací mezi jednotlivými podobory stomatologii, které se snaží předcházet komplikovaným výkonům, jež mohou být pro pacienta v některých případech bolestné a v mnoha případech i finančně zatěžující. S nástupem absolventů zubního lékařství do praxe se současně zvyšuje kvalita orálního zdraví u obyvatelstva, kteří jsou edukováni o možnostech nových návyků a péče o dutinu ústní v domácím pohodlí.

S novými absolventy oboru zubního lékařství přicházejí na trh konkurenční ordinace, které se snaží svými nabídkami a možnostmi nových technologií oslovit potenciální klienty, proto je velmi důležité poskytovat vysoce kvalitní péči pro spokojenost svých pacientů. Vhodné je také klienty motivovat k pravidelným návštěvám, které je možné podpořit bonifikací. Bonifikace mohou pacienty zaujmout, že ordinaci doporučí svým známým a tím si ordinace upevní svoji pozici mezi konkurencí. Stěžejní je také individuální přístup ošetřujícího personálu ke každému klientovi, důležitá je dostatečná empaticnost, vystupování a přístup, kterým je možné získat klientovu důvěru.

#### Identifikace rizika – **střední riziko**

- **Finanční riziko, eliminace rizika**

Finanční riziko je největším rizikem projektu. Jestliže zubní ordinaci nenavštíví dostatečný počet pacientů a příjem v praxi bude nižší než náklady na provoz, mohla by tahle skutečnost velmi negativně ovlivnit chod i existenci zubní ordinace. Částečnou podporou nové ordinace je již stávající zubní ordinace, která aktivně i pasivně propaguje její otevření

Dalším rizikem spojeným s finanční stránkou jsou stanovené ceny ošetření. Zubní ordinace má sestavený finanční plán ve kterém jsou zapracovány výkony, které neproplácí zdravotní pojišťovna a pacient si jej musí hradit sám. Je nutné, aby stomatoložka měla vhodné komunikační dovednosti, které by motivovaly pacienta pro zvolení těchto výkonů. Především se stárnoucí populací, je možné, že někteří pacienti budou upřednostňovat výkony hrazené zdravotní pojišťovnou, a proto je důležité, aby se stomatoložka zaměřila na preventivní péči, kterou by zajistila vyrovnaný či mírně zvýšený rozpočet.

Dalším faktem je zvýšená nezaměstnanost, která se může snížit pravidelnost návštěv či ošetření některých klientů. Kvalita poskytovaných služeb a empatický přístup zdravotnického personálu může být rozhodující, jelikož cena ošetření v případě nezaměstnanosti může některé klienty nabádat k ohlédnutí se po levnějších konkurenčních nabídkách.



### Identifikace rizika – vysoké riziko

- **Riziko poškození pacienta, eliminace rizika**

Během ošetření je pacient vždy vystaven určitému riziku, při kterém může dojít k nepředvídatelné události a může dojít k jeho poškození jak sestrou, tak i lékařem. Je nezbytné, aby zdravotnický personál byl plně seznámen s technologií, která je využívána v ordinaci nejen při samotném ošetření, ale i s procesy mezi jednotlivými výkony, např. sterilizace nástrojů či ředění dezinfekce. Zdravotnický personál absolvuje v pravidelných intervalech školení BOZP. K předcházení tohoto rizika je důležité dodržovat veškerá hygienická opatření a provozní řád. Dojde-li k poškození pacienta, je nutné tuto skutečnost zaznamenat, a nechat ji podepsat všemi zúčastněnými.

### Identifikace rizika – nízké riziko

- **Riziko technologie, eliminace rizika**

Stomatologie se řadí mezi nejdynamičtější obory ve zdravotnictví. Technologie se rozvíjí rychlým tempem. Nyní je ordinace moderně vybavena pro poskytování kvalitního ošetření a vybudování si dobrého jména se stabilními pacienty. Je nutné počítat s budoucími investicemi jak do obnovy přístrojů a materiálů, tak i do kontinuálního vzdělávání svých zaměstnanců. V případě finančního prospěchu zubní ordinace, je vhodné investovat do přístrojů, které nyní ordinace sdílejí, jelikož i tato skutečnost může přerušit provoz obou ordinací, např. pro technickou závadu na sdíleném přístroji, či případná vyčerpání přístroje neumožňuje současně ošetřit pacienty se stejnými výkony – apex lokátor – ošetření kořenových kanálků, telefon sloužící pro objednání pacientů.

### Identifikace rizika – nízké riziko

- **Riziko zásahu vyšší moci, eliminace rizika**

Do této kategorie rizik řadíme pohromy typu: *živelné pohromy* – oheň, tak i pohromy epidemické, pandemické. Proti pohromám živelným je zubní ordinace chráněna sjednaným komerčním pojištěním. Komerční pojištění slouží také na trestný čin – při vloupání do zubní ordinace. V dnešní době je aktuálním rizikem *pandemie* COVID – 19 a přidružené mutace toho viru. Jelikož se jedná, v případě COVID – 19 o kapénkové onemocnění. Rozšíření této pandemie může velmi negativně ovlivnit chod a existence zubní ordinace. Je nutné zajistit si dostatečné množství hygienických pomůcek a ordinaci mít vybavenou dle hygienického

doporučení. Je vhodné počítat s vyššími variabilními náklady na ochranné pomůcky, jako jsou roušky, respirátory, dezinfekce.

V těchto případech, je vhodné vypracovat interní situační řád se sesumírovanými body, které povedou ke snížení či úplné eliminaci možného rizika přenosu, přičemž zaměstnanci firmy jej budou dodržovat a respektovat.

#### Návrh interního situačního řádu:

- Selekcce pacientů při vstupu – měření tělesné teploty pacientům, tak i samotnému zdravotnickému personálu
- nedotýkat se neumytýma rukama obličeje ani roušky,
- důkladná dezinfekce mezi jednotlivými úkony,
- zajištění germických lamp a čištěček vzduchu,
- dodržování objednacích termínů – snížení možnosti schromáždění, případně dodržovat rozestupy,
- minimalizovat počet návštěv v zubní ordinaci,
- časté větrání místností,
- v případě příznaků kontaktuj svého nadřízeného a obvodního lékaře pro následný postup.

Identifikace rizika – **střední riziko**

## ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo sestavit hodnotný podnikatelský plán, který bude využit pro rozšíření stávající soukromé stomatologické společnosti o zřízení nové zubní ordinace v Brně. Tato ordinace bude poskytovat kvalitní péči klientům, všech věkových kategorií, a to prostřednictvím moderních technologií s empatickým přístupem ošetřujícího personálu. Zubní ordinace bude poskytovat preventivní, zachovnou, endodontickou a protetickou péči a také péči o dětský chrup.

Cílem teoretické části bylo uvést z literárních zdrojů náležitosti k provozu stomatologické ordinace, vymezit základní pojmy pro obor podnikání, podnikání v oboru stomatologie a také představit legislativu k poskytování zdravotní péče v České republice a to konkrétně v oboru zubní lékařství. Z části teoretické vychází část analytická, která je implementována v části praktické.

V praktické části byl vytvořen komplexní specifický podnikatelský plán, jehož části byly charakterizovány v části teoretické. K sestavení podnikatelského plánu bylo využito PESTE analýzy s analyzovanými subjekty Brno, JMK a Česká republika. Dále bylo využito Porterovi analýzy – model pěti konkurenčních sil, který byl implementován na vnější prostřední společnosti. Uvedená SWOT analýza nám představuje silné a slabé stránky, tak i příležitosti a hrozby firmy DD s.r.o zaměřené na novou zubní ordinaci.

Součástí podnikatelského plánu v praktické části je marketingový plán, finanční plán s pesimistickou, realistickou a optimistickou variantou příjmů.

Z časové analýzy vyplynul fakt, že přestože byla provedena hrubá rekonstrukce objektu a místa určeného k vybudování nové ordinace, zřízení zubní ordinace vyžádá 12 měsíců plánování a zřizování, než byl zahájen provoz nové ordinaci.

Po zhodnocení analýzy stomatologické ordinace, analýzy trhu a oboru, marketingového plánu a v neposlední řadě plánu finančního je možné konstatovat, že došlo k dosažení vytyčeného cíle a projekt bylo možné realizovat.

Praktická část také obsahuje rizika projektu zřízení zubní ordinace a návrhy jejich řešení. Pandemie COVID-19 je nejaktuálnějším rizikem a s tímto faktem je spojená i finanční situace klientů, která je hrozbou a rizikem stomatologických ordinací jako celku.

Závěrem bych chtěla uvést, že projekt byl počat již v roce 2018, přičemž jsem byla součástí otevření stomatologické ordinace v březnu roku 2019. I přes nepředvídatelné komplikace

spojené s pandemií COVID-19, firma DD s.r.o úspěšně provozuje svoje dvě stomatologické praxe na ulici Janouškova 4, Brno, přičemž ordinace, uvedená do provozu v březnu 2019, stále přijímá nové pacienty.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BLACKWELL, Edward., 2017. How to prepare a business plan: your guide to creating an excellent strategy, forecasting your finances and producing a persuasive plan. 6th edition. London: Kogan Page, iv, 217 s. Business success. ISBN 978-0749481100.

BOROVSKÝ, J., SMOLKOVÁ, E. a JAKUBŮV, L., 2011. *Marketing ve zdravotnictví*. 1. vyd. Praha: české vysoké učení technické, 98 s. ISBN 978800104816.

CLEVERLEY, W. O., P. H. SONG a J. O. CLEVERLEY, 2011. Essentials of health care finance. 7th ed. Sudbury, Mass.: Jones & Bartlett Learning, 575 s. ISBN 978-0-7637-8929-9.

DVOŘÁČEK, Jiří a SLUNČÍK, Peter, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, ISBN 978-80-7400-224-3.

EGAN, John. 2015 *Marketing communications*. Second edition. London: Sage, 420 s. ISBN 978-1-4462-5902-3.

HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ, 2013. *Podnikové finance v teorii a praxi*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, ISBN 987-80-7478-011-0.

KOLTER, P. a KELLER K. L., 2013. *Marketing management*. 4. vyd. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-4150-5.

HNILICA, J. a FORT J., 2009. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování* 1. vyd. Praha: Grada, 304 s. ISBN 978-80-247-2560-4.

HYRŠLOVÁ, Jaroslava a KLEČKA, Jiří, 2010. *Ekonomika podniku*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, ISBN 978-80-8673-054-7.

KOTYZA, Otakar, 2015. *Marketing ve stomatologii*. 1. vyd. Praha: Dent.e.s., 224 s. ISBN 978-80-2608-585-0.

KRABEC, Tomáš., 2015 *Oceňování a prodej privátní zubní a lékařské praxe*. Vyd. 2. Praha, Grada, 127 s. IBAN 987-80-247-4866-5.

OKUJI, Michael, 2015. *Dental Benefits and Practice Management: A Guide for Successful Practices*, First edition. John Wiley & Sons, Inc., 198 s. ISBN 978-1-118-98036-1.

PAPULA, Josef, 2018. *Ako začať a úspešne podnikat': podnikateľské príbehy, vízie, stratégie a modely*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-985-5.

PEŠEK, Jaromír, 2003. *Tvorba systému jakosti ve zdravotnictví a lékárenství s využitím normy ISO*. Praha: Grada Publishing a.s., ISBN 80-247-0551-6.

POPESKO, Boris, 2014. *Kalkulace nákladů ve zdravotnických organizacích*. 1. Praha: Wolters Kluwer, ISBN 978-80-7478-509-2.

PŘIKRYLOVÁ, Lucie a Lenka SLEZÁKOVÁ, 2014. *Ošetrovatelství pro střední a zdravotnické školy: nebojte se zbohatnout na tom, co vás baví*. 2., dopl. Vyd. Praha: Grada. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-4342-4.

REZŇÁKOVÁ, Mária a Lenka SLEZÁKOVÁ, 2012. *Efektivní financování rozvoje podnikání: nebojte se zbohatnout na tom, co vás baví*. 2., dopl. Vyd. Praha: Grada. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-1835-4.

SLOUKA, David, 2017. *Vedení a marketing malých zdravotnických zařízení: příručka pro praxi*, Vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0469-7.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1

SYNEK, Miloslav a kol., 2015. *Podniková ekonomika*. 6. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2015. 526 s. ISBN 978-80-7400-274-8.

VÁLKOVÁ, Monika, 2015. *Hodnocení kvality poskytovaných zdravotních služeb*. Praha: Institut postgraduálního vzdělávání ve zdravotnictví. ISBN 978-80-87023-45-7.

VEBER J., SRPOVÁ J. a kol., 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. Aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-4520-6.

VICAN, T., VANĚK J. a KOZÁK V., 2012. *Formulace business strategie v oblasti zdravotnictví*. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, s. 187. ISBN 978-80-87500-293.

ZLÁMAL, Jaroslav a Jana BELLOVÁ, 2013. *Ekonomika zdravotnictví*. Vyd. 2., upr. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů v Brně. ISBN 987-80-7013-551-8.

ZLÁMAL, Jaroslav, Jaroslav VOMÁČKA, Zdeňka MIKŠOVÁ et al., 2014. *Základy managementu pro posluchače zdravotnických oborů*, 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Fakulta zdravotnických věd. ISBN 978-80-7402-157-2.

ŽUFAN, J., HÁN, J. a KLÍMOVÁ, M., 2013. *kapitoly z personálního a interkulturního managementu*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, ISBN 978-80-7478-328-9.

## ELEKTRONICKÉ ZDROJE

*Česká průmyslová zdravotní pojišťovna* [online]. [cit. 2021-5-1]. Dostupné z: <https://www.cpzp.cz/>

*Česko. (1991). OBCHODNÍ ZÁKONÍK* [online], [cit. 2021-4-1]. Dostupné z <https://www.zakonyprolidi.cz/hledani?text=1991-513>

*Historie stomatologie: Zubaři minulosti, aneb když místo lékaře úřadoval kovář* [online]. 2019 [cit. 2021-5-1]. Dostupné z: <https://www.ctidoma.cz/historie/2019-05-22-historie-stomatologie-zubari-minulosti-aneb-kdyz-misto-lekare-uradoval-kovar>

*Historie zubního lékařství*. DĚDEČEK, Jan [online]. 2013 [cit. 2020- 11-10]. Dostupné z: <http://www.studio32.cz/historie-zubniho-lekarstvi/>

*Mzdy v Brně* [online]. [cit. 2021-6-1]. Dostupné z: <https://data.brno.cz/pages/clanek-mzdy-v-brne>

*Mapy.cz* [online]. 2021 [cit. 2021-8-1]. Dostupné z: <https://mapy.cz/zakladni?x=16.6225325&y=49.2219343&z=15&q=janou%C5%A1kova%204&source=addr&id=8906749>

*OBOROVÁ ZDRAVOTNÍ POJIŠŤOVNA* [online]. [cit. 2021-5-1]. Dostupné z: <https://www.ozp.cz/>

*Obsah (vzor) podnikatelského záměru: Začínáme podnikat* [online]. 2020 [cit. 2021-5-1]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/obsah-vzor-podnikatelskeho-zameru>

*Od příštího roku změni zdravotní pojišťovnu téměř 62.000 lidí* [online]. [cit. 2021-8-1]. Dostupné z: <https://zezdravotnictvi.cz/>

*Otevřená data pro volební výsledky* [online]. 2020 [cit. 2021-5-1]. Dostupné z: <https://volby.cz/opendata/opendata.htm>

*Právní formy podnikání pro fyzické a právnické osoby* [online]. 2020, [cit. 2021-5-1]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/pravni-formy-podnikani-pro-fyzicke-a-pravnicke-osoby/>

*Poskytování zdravotních služeb* [online]. 2021 [cit. 2021-03-03]. Dostupné z: <https://www.lkcr.cz/poskytovani-zdravotnich-sluzeb-435.html>

*Podnikatelský plán a strategie* [online]. 2012 [cit. 2021-5-1]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/podnikatelsky-plan-a-strategie/>

*Produkce odpadů podle krajů* [online]. 2021 [cit. 2021-8-1]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/123243248/2800202005.pdf/db82e5b1-e264-4c21-b9b1-0d08cd118546?version=1.1>

*RBP, zdravotní pojišťovna* [online]. [cit. 2021-5-1]. Dostupné z: <https://www.rbp213.cz/cs/>

*Ročenka ČSK 2020* [online]. Helma Beta, 2021 [cit. 2021-5-1]. ISBN 978-80-907891-3-5. Dostupné z: <https://www.dent.cz/publicfile/UXRPaXFiT-WNQTzRyc1JmWkZDL0p6YjVtOUVxYVl4emh1Q0ZOdFQ3RlBmBmGZVcnZqek5GWjBtNws2RnYrNEZib0JnTU9yMFFDdU1hRHRjSG1zVU1DY2c9PQ==>

*Systémové přístupy dle koncepce ISO* [online]. [cit. 2021-8-1]. Dostupné z: <http://kvalitavs.cz/iso/>

*Trocha zubní historie: Zajímavosti* [online]. 2014, 2020 [cit. 2021-5-1]. Dostupné z: <https://www.zuby.cz/zajimavosti/trocha-zubni-historie.htm>



*Velké srovnání: kde je nejvíce a kde nejméně zubařů v Česku* [online]. 2020 [cit. 2021-4-1].  
Dostupné z: <https://www.denik.cz/zdravi/zubari-ordinace-kraje-cesko-20201002.html>

*VŠEOBECNÁ ZDRAVOTNÍ POJIŠŤOVNA ČESKÉ REPUBLIKY* [online]. [cit. 2021-5-1].  
Dostupné z: <https://www.vzp.cz/>

*Vojenská zdravotní pojišťovna* [online]. [cit. 2021-5-1]. Dostupné z: <https://www.vozp.cz/>

*Vývoj nezaměstnanosti* [online]. [cit. 2021-6-1]. Dostupné z:  
<https://data.brno.cz/pages/clanek-vyvoj-nezamestnanosti>

*Výzkum a vývoj* [online]. 2020 [cit. 2021-4-1]. Dostupné z:  
[https://www.czso.cz/csu/czso/statistika\\_vyzkumu\\_a\\_vyvoje](https://www.czso.cz/csu/czso/statistika_vyzkumu_a_vyvoje)

*Zaměstnanecká pojišťovna škoda* [online]. [cit. 2021-8-51]. Dostupné z:  
<https://www.zpskoda.cz/>

*ZDRAVOTNÍ POJIŠŤOVNA MINISTERSTVA VNITRA ČR* [online]. [cit. 2021-5-1].  
Dostupné z: [https://www.zpmvcr.cz/?gclid=EA1aIQob-ChMItc72vdGP8gIVC9d3Ch0XWQ6bEAAAYAiAAEgK4fPD\\_BwE](https://www.zpmvcr.cz/?gclid=EA1aIQob-ChMItc72vdGP8gIVC9d3Ch0XWQ6bEAAAYAiAAEgK4fPD_BwE)

*Zubaře se bojí skoro pětina lidí* [online]. 2018 [cit. 2021-4-1]. Dostupné z:  
<https://www.czso.cz/csu/czso/zubare-se-boji-skoro-petina-lidi>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
č.	číslo
ČSK	Česká stomatologická komora
ČSN	Česká technická norma
ČR	Česká republika
EFQM	European Foundation for Quality Management
EU	Evropská unie
JCAHO	Join Commission on Accreditation of Healthcare Organizations
JCIA	Joint Commission International Accreditation
ISO	International Organization for Standardization
ISQ	The International Society for Quality in Health Care
Kč	Česká koruna
o.	období
r.	rok
SAK	Spojená akreditační komise
Sb.	Sbírka

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1 Způsob založení koncesovaných živností (vlastní zpracování dle ipodnikatel.cz, ©2021).....	21
Tab. 2 Kontaktní údaje ČSK (vlastní zpracování dle dent.cz, ©2021).....	31
Tab. 3 Členové ČSK podle způsobu výkonu praxe za r.2020 (vlastní zpracování dle Ročenka ČSK 2020, dent.cz, ©2021) .....	69
Tab. 4 Vyhodnocení Porterovi analýzy (vlastní zpracování, ©2021) .....	71
Tab. 5 Ceník nejčastějších výkonů (vlastní zpracování dle DD.cz, ©2020) .....	75
Tab. 6 Ordinační doba (vlastní zpracování dle DD.cz, ©2020) .....	78
Tab. 7 Marketing ordinace (vlastní zpracování – rozhovor s lékařkou, ©2021).....	80
Tab. 8 Náklady na inzerci pracovních míst (rozhovor se stomatoložkou, 2020) .....	82
Tab. 9 Pořizovací vstupní náklady (vlastní zpracování).....	84
Tab. 10 Marketingové náklady ordinace (vlastní zpracování) .....	85
Tab. 11 Celkové vstupní náklady (vlastní zpracování).....	85
Tab. 12 Variabilní materiál (vlastní zpracování) .....	85
Tab. 13 Mzdové náklady měsíční v o. 2019-2020 (vlastní zpracování).....	87
Tab. 14 Náklady s pojené s provozem ordinace (vlastní zpracování) .....	87
Tab. 15 Celkové měsíční náklady (vlastní zpracování).....	87
Tab. 16 Optimistická verze výnosů zubní ordinace (vlastní zpracování).....	88
Tab. 17 Realistická verze výnosů zubní ordinace (vlastní zpracování).....	89
Tab. 18 Pesimistická verze výnosů zubní ordinace (vlastní zpracování) .....	90
Tab. 19 Cash-flow první rok v provozu (vlastní zpracování).....	90
Tab. 20 Harmonogram realizace projektu (vlastní zpracování) .....	93
Tab. 21 Plán založení zubní ordinace – časový harmonogram (vlastní zpracování)..	93
Tab. 22 Intenzita negativních dopadů (dle Hnilici, 2009, s. 41 vlastní zpracování) ..	95
Tab. 23 Analýza, matice rizik projektu (dle Hnilici, 2009 vlastní zpracování).....	95

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1 Obory stomatologie (vlastní zpracování dle Ročenka ČSK 2020, dent.cz, ©2021).....	16
Obr. 2 Zformování cílů SMART (vlastní zpracování podle Srpové 2011 s.18).....	37
Obr. 3 SWOT analýza (vlastní zpracování podle Vicana, 2012 s. 64).....	38
Obr. 4 Porterova analýza (vlastní zpracování podle Kotyzy, 2015 s. 57) .....	40
Obr. 5 Marketinkový mix 4P (vlastní zpracování podle Srpové, 2012 s. 23) .....	42
Obr. 6 Marketinkový mix 4C (vlastní zpracování podle Borovského, 2011, s.40–41).....	44
Obr. 7 Prostředí podniku SWOT analýza (vlastní zpracování) .....	49
Obr. 8 Volební účast v ČR 1996–2017 (vlastní zpracování dle czso.cz, ©2020) .....	53
Obr. 9 Česká stomatologická komora v číslech (vlastní zpracování dle dent.cz, ©2021) .....	55
Obr. 10 Počet klientů zdravotních pojišťoven v ČR v r.2018 (vlastní zpracování dle zezdravotnictvi.cz, ©2020) .....	59
Obr. 11 Vývoj růstu mzdy v Brně, JMK a v ČR v období 2010-2020 (dle data.brno.cz, ©2020).....	60
Obr. 12 Vývoj nezaměstnanosti v Brně, JMK a v ČR v období 2015-2020 (dle data.brno.cz, ©2020) .....	61
Obr. 13 Vývoj růstu mezd v závislosti na vzdělání v období 2010-2020 (dle data.brno.cz, ©2020) .....	62
Obr. 14 Věkové struktury obyvatelstva v Brně v r. 2009 a r. 2019 (dle data.brno.cz, ©2021).....	63
Obr. 15 Důvod nenavštívení zubního lékaře za rok 2018 dle pohlaví (vlastní zpracování dle czso.cz, ©2020).....	64
Obr. 16 Náklady na výzkumnou činnost (vlastní zpracování dle czso.cz, ©2021)....	65
Obr. 17 Nebezpečný odpad na osobu v krajích (vlastní zpracování dle czso.cz, ©2021) .....	67
Obr. 18 Zubní lékaři dle věku a pohlaví za r. 2020 v ČR (vlastní zpracování dle Ročenka ČSK 2020, dent.cz, ©2021) .....	68
Obr. 19 Mapa zubních lékařů a přepočtení pacientů na stomatologa v r. 2019 (vlastní zpracování dle dent.cz, ©2020).....	70
Obr. 20 Nová zubní ordinace (vlastní zpracování, ©2020).....	76

---

Obr. 21 Nová zubní ordinace (vlastní zpracování, ©2020) .....	77
Obr. 22 Mapa lokace ordinace (vlastní zpracování dle mapy.cz, ©2021).....	79