

# Projekt zřízení stomatologického centra

Bc. Aneta Moudrá

---

Diplomová práce  
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

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

Akademický rok: 2021/2022

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Aneta Moudrá
Osobní číslo:	M20856
Studijní program:	N0413A050020 Management ve zdravotnictví
Forma studia:	Kombinovaná
Téma práce:	Projekt zřízení stomatologického centra

### Zásady pro vypracování

#### Úvod

Definujte cíle práce a použijte metody zpracování práce

#### I. Teoretická část

- V systematickém přehledu prezentujte poznatky z problematiky podnikání ve stomatologické oblasti.

#### II. Praktická část

- Popište a proveďte situační analýzu dentálních center ve vybrané lokalitě.
- Na základě výsledků analýzy vytvořte projekt na zřízení stomatologického centra ve vybrané lokalitě.
- Projekt podrobte nákladové a rizikové analýze.

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

**Seznam doporučené literatury:**

- SLOUKA, David. *Veškeré a marketing svých zdravotnických zařízení*. Praha: Grada Publishing, 2017, 144 s. ISBN: 978-80-271-0469-7.
- SWARWAR E., CRUZ W., EDWARDS J., HAYS P., CUTLER E., ARIAS M., LEONARDS. *The Dental Start-up: The sequential process of opening a successful dental practice*, Independently published, 2021, 138 s. ISBN: 979-8704872962.
- ŠEBESTOVÁ, Jarmila. *Dělovata zene a praxe podnikání ve zdravotních službách*, 2011, 176 s. ISBN: 978-80-7248-702-8.
- TEŠINOVÁ, DOLEŽAL, POLIČAR. *Medicínské právo*, 2. vydání, 2019, 495 s. ISBN: 978-80-7179-318-2.
- WELLS, David O. *Business Basics for Dentists*, United States: John Wiley & Sons Inc, 2013, 432 s. ISBN: 9781118266056.

Vedoucí diplomové práce: prof. MUDr. Jaroslav Slaný, CSc.  
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: 11. února 2022  
Termín odevzdání diplomové práce: 27. dubna 2022

I.S.

---

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.  
děkan

---

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

Ve Zlině dne 11. února 2022

## **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 připouští-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: Aneta Moudrá

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Cílem diplomové práce je zpracování projektu zřízení stomatologického centra ve městě Bučovice. Zpracováním projektu lze vyhodnotit, zda je vhodné a výhodné v tomto regionu založit nové stomatologické centrum. Práce podléhá analýze a to:

- analýze makroprostředí – PEST analýze,
- analýze mikroprostředí – Porterův model pěti konkurenčních sil,
- OT analýze.

Výsledkem propojení teoretické a praktické části diplomové práce je návrh zřízení stomatologického centra ve vybrané lokalitě.

Klíčová slova: dentální hygienistka, projekt, stomatologické centrum, stomatologie, zubní lékař

## **ABSTRACT**

The aim of the diploma thesis is to develop a project for the establishment of a dental center in the town of Bučovice. By elaborating the project, it is possible to evaluate whether it is appropriate and advantageous to establish a new dental center in this region. The work is subject to analysis, namely:

- macroenvironment analysis – PEST analysis,
- microenvironment analysis – Porter's model of five competing forces,
- OT analysis.

The result of connecting the theoretical and practical part of the diploma thesis is a proposal to establish a dental center in a selected locality.

Keywords: dental hygienist, project, dental center, dentistry, dentist

Ráda bych poděkovala panu prof. MUDr. Jaroslavovi Slanému, CSc. za jeho odborné vedení, cenné rady, motivaci, ochotu a přívětivý přístup při zpracování této diplomové práce.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 CHARAKTERISTIKA PODNIKÁNÍ VE STOMATOLOGII</b> .....	<b>12</b>
1.1 MAJETEK A KAPITÁL .....	14
1.1.1 Náklady zdrojů kapitálu .....	15
1.2 FINANČNÍ ŘÍZENÍ PODNIKU .....	15
1.2.1 Řízení peněžních toků .....	15
1.2.2 Řízení nákladů.....	16
1.3 PRÁVNÍ NORMY PODNIKÁNÍ VE STOMATOLOGII.....	17
1.3.1 Fyzická osoba.....	17
1.3.2 Právnícká osoba .....	17
<b>2 PODNIKATELSKÝ PLÁN</b> .....	<b>19</b>
2.1 STANOVENÍ CÍLE .....	19
2.2 STRUKTURA PLÁNU .....	19
2.2.1 Titulní strana .....	19
2.2.2 Exekutivní souhrn .....	19
2.2.3 Popis stomatologického podniku .....	20
2.2.4 Analýza trhu .....	20
2.2.5 Marketingový plán .....	20
2.2.6 Finanční plán.....	20
2.2.7 Hodnocení rizik.....	21
2.2.8 Příloha .....	21
<b>3 CHARAKTERISTIKA STOMATOLOGICKÉHO CENTRA</b> .....	<b>23</b>
3.1 STOMATOLOGICKÉ CENTRUM.....	23
3.1.1 Materiální a technické požadavky na vybavení stomatologického centra .....	24
3.1.2 Výkony prováděné v rámci komplexní stomatologické péče .....	26
3.1.3 Diagnózy pacientů využívajících služeb stomatologického centra.....	27
3.1.4 Systém financování .....	29
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>32</b>
<b>4 PROJEKT ZŘÍZENÍ STOMATOLOGICKÉHO CENTRA</b> .....	<b>33</b>
4.1 CÍLE PROJEKTU.....	33
4.2 TITULNÍ STRANA .....	33
4.3 EXEKUTIVNÍ SOUHRN .....	34
4.3.1 Vize centra .....	35
4.3.2 Mise centra.....	35
4.3.3 SMART formulace.....	35

4.4	POPIS CENTRA .....	36
4.5	ANALÝZA TRHU.....	36
4.5.1	Analýza makroprostředí .....	36
4.5.2	Analýza mikroprostředí.....	56
4.5.3	SWOT analýza .....	60
4.6.1	Komunikace .....	63
4.6.2	Propagace .....	66
4.6.3	Distribuce .....	66
4.7	FINANČNÍ PLÁN .....	67
4.7.1	Plán nákladů .....	67
4.7.2	Plán příjmů .....	70
4.7.3	Bod zvratu .....	76
4.7.4	Hospodaření stomatologického centra .....	76
4.8	HODNOCENÍ RIZIK .....	76
4.8.1	Matice rizik .....	77
4.8.2	Časová analýza.....	78
4.8.3	Shrnutí analýzy rizik .....	80
4.8.4	Kontrola realizace projektu .....	80
4.9	PŘÍLOHA.....	80
<b>5</b>	<b>VYHODNOCENÍ PROJEKTU ZŘÍZENÍ STOMATOLOGICKÉHO CENTRA .....</b>	<b>81</b>
5.1	ZHODNOCENÍ PROJEKTU ZŘÍZENÍ STOMATOLOGICKÉHO CENTRA Z HLEDISKA IMPLEMENTACE DO PRAXE.....	81
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>82</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>83</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>87</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>88</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>90</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>91</b>



## ÚVOD

Služby stomatologického centra využívají klienti napříč všemi věkovými kategoriemi a s různými potřebami. Inovace a rostoucí kvalita stomatologické péče v dnešní moderní době poskytuje pacientům bezbolestné, šetrné a neinvazivní možnosti léčby. Většina klientů již pochopila, že jsou za své zdraví zodpovědní a sami již vyhledávají preventivní stomatologickou péči zahrnující pravidelné preventivní prohlídky u praktického zubního lékaře a návštěvu dentální hygienistky alespoň dvakrát do roka.

Mnoho klientů je však nuceno za stomatologickými službami dojíždět do větších měst, což s sebou nese zvýšené náklady na cestu, ztrátu času cestováním a většinou i vyšší cenu za ošetření. Zubní lékaři se sdružují ve větších městech a v těch menších si praxi otvírat nechtějí, i když leckdy obce nabízejí zajímavé podmínky pro podnikání ve stomatologii, například částečné nebo i plné financování zubní ordinace, služební byt pro lékaře atd.

Oblast bučovického regionu, jako vhodná lokalita pro zřízení stomatologického centra byla vybrána z toho důvodu, že autorka projektu z tohoto regionu pochází a má poznatky a zkušenosti z problematiky možnosti zubního ošetření, a hlavně specializované péče pro obyvatele tohoto regionu a z širšího okolí.

Diplomová práce je rozčleněná na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část se zabývá charakteristikou podnikání ve stomatologii, poukazuje na poznatky z problematiky podnikání ve stomatologii, pohlíží na stomatologické centrum z hlediska finančního řízení podniku, popisuje teoreticky podnikatelský plán, charakteristiku stomatologického centra a také rozebírá diagnózy klientů, kteří využívají služeb stomatologického centra. Dále popisuje systém financování stomatologických služeb.

Praktická část diplomové práce se zabývá zřízením projektu stomatologického centra ve městě Bučovice. V rámci praktické části byla provedena situační analýza dentálních center ve vybrané lokalitě a na základě výsledků vytvořen projekt. Praktická část byla podrobena nákladové, časové a rizikové analýze. Poznatky z teoretické části diplomové práce se prolínají do praktické části a byly do ní také aplikovány.

Projekt na zřízení stomatologického centra je vázán finanční náročností a prosperita se ukáže až z dlouhodobého hlediska, není to tedy projekt vhodný pro vidinu krátkodobé investice.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním úkolem této předkládané diplomové práce je navrhnout stomatologické centrum, které se bude specializovat na rozšíření stomatologických služeb v bučovickém regionu v rámci nestátního zdravotnického zařízení.

Cílem teoretické části diplomové práce je seskupení stěžejních informací (z dostupné české i světové literatury), které jsou nezbytné pro podnikání v oboru stomatologie. Dále prezentace poznatků z problematiky podnikání ve stomatologii. Stanovení struktury podnikatelského plánu, klientů vyhledávajících služby stomatologického centra a na základě těchto poznatků jejich implementace z teorie do praxe.

Cílem praktické části diplomové práce je zanalyzovat současný stav nabídky stomatologických specializovaných služeb v bučovickém regionu. A na základě výsledků analýz (PESTE, Porterův model, OT analýza) vytvořit projekt na zřízení stomatologického centra. Projekt je podroben v praktické části diplomové práce nákladové a rizikové analýze.

Hlavním cílem diplomové práce je zpracování projektu na zřízení stomatologického centra ve městě Bučovice.

Metody analýzy, syntézy a dedukce byly uplatněny při zpracování této diplomové práce.

Tento projekt je založen na reálných podkladech, diplomová práce může posloužit jako návod nebo inspirace pro zřízení nestátního zdravotnického zařízení v oboru stomatologie.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 CHARAKTERISTIKA PODNIKÁNÍ VE STOMATOLOGII

Stomatologie představuje sektor zdravotnictví, který se odlišuje od ostatních sektorů hlavně tím, že zde převládá soukromý sektor nad státním. Provozovatelé stomatologické ordinace mohou podnikat jako fyzická nebo právnická osoba.

Problematika podnikání ve stomatologie zahrnuje vysoké pořizovací náklady pro vykonávání této činnosti, možné problémy s financováním zubní péče a v neposlední řadě také personální problémy.



Obrázek 1 - vlastní tvorba

Poskytování služeb nestátním zdravotnickým zařízením, hlavně lékaři, je podnikání, které vyžaduje nejen odborné znalosti, ale také klade požadavky na orientaci v podnikové ekonomie. Podnikatel by měl být zainteresován ve finančním řízení podniku. (1)

Při podnikání v nestátním zdravotnickém zařízení se nedá na předmět podnikání pohlížet pouze z lékařské pozice. Pro dosažení úspěchu je nutné, aby provozovatel kromě pohledu na projekt z lékařské stránky nahlížel na projekt stejnou měrou také ze stránky ekonomické. Je potřeba věnovat pozornost vedení provozu (kapacitě pacientů, kteří budou využívat nabízené služby), smlouvám se zdravotními pojišťovnami, kalkulaci výkonů hrazených pacientem atd. (2)

Ekonomie v poskytování zubní péče se řídí otázkami nabídky a poptávky, zubní služby odpovídají ekonomickým zákonům jako každé jiné zboží nebo služba. Pro odborníky je proto důležité přesně porozumět základním pojmům nabídky a poptávky, aby bylo možné reagovat na měnící se ekonomické podmínky. Nabídka představuje množství statků, které jsou firmy ochotny při dané ceně vyrábět a prodávat. Poptávka udává množství určitého výrobku či služby, který je spotřebitel ochoten a schopen si nakupit při různých cenách. (3), (4)

Podnikové finance v zubním lékařství se zaměřují na to, jak zubaři využívají peníze v zubní ordinaci k získání nebo zlepšení ziskovosti. Zubaři je používají k nákupu vybavení a materiálů, najímání zaměstnanců a placení nákladů podniku. Správné uplatňování finančních principů maximalizuje zisk z praxe. Kapitálovými aktivy jsou obvykle velké, drahé zařízení. Plánování nákupu těchto aktiv se tak stává důležitou manažerskou funkcí. (5)

Zubní lékař v roli lékaře profesionála a podnikatele by pro úspěšné podnikání měl mít určité vlastnosti, například vizi preferované budoucnosti, vytrvalost a ochotu řídit podnik a zaměstnance. Definice managementu zubní ordinace zahrnuje plánování, organizování, vedení a řízení lidských, fyzických, finančních a informačních zdrojů v podnikání poskytující zubní péči. Soukromá zubní praxe je dlouhodobým cílem i výsledkem většiny absolventů stomatologické praxe. (3)

Willis (2013, s. 161) pojednává o šesti kritických faktorech, které vedou k úspěchu zubní praxe:

- udržovat kvalitu poskytovaných služeb,
- udržovat adekvátní ceny,
- kontrolovat náklady,
- získávat pacienty,
- udržet si pacienty,

- podporovat efektivitu personálu. (6)

## 1.1 Majetek a kapitál

Aby stomatologický podnik mohl existovat, potřebuje k zahájení své činnosti majetek a kapitál. Jako kapitál se označuje zdroj peněžních prostředků. Prvním krokem při zahájení podnikání by měly být finanční plány a rozpočet. (1)

Dělení majetku:

- Oběžný majetek
- Dlouhodobý majetek

Mezi oběžný majetek lze zařadit:

- spotřebu,
- prodej,
- úhradu závazků.

Oproti tomu zubní stomatologická souprava se řadí do dlouhodobého majetku. Obecně je stanoveno, že jako dlouhodobý majetek lze označit věc, jejíž používání je delší než jeden rok. Dlouhodobý majetek se zřizuje zejména za účelem generování tržeb. Stomatologické centrum bez stomatologických souprav nelze provozovat. (1)

Základní dělení kapitálu:

- Vlastní kapitál
- Cizí kapitál

Majitelé, jež vloží peněžní či nepeněžní vklady do své podnikatelské činnosti tvoří vlastní kapitál. Jako cizí kapitál lze označit závazek, dluh a půjčku. Cizí kapitál slouží pro zhodnocování kapitálu vlastního.

Dělení cizího kapitálu:

- Krátkodobý cizí kapitál
- Dlouhodobý cizí kapitál

Krátkodobý cizí kapitál je potřebný pro financování provozních nákladů podniku. Za zdroje krátkodobého cizího kapitálu lze zařadit např.: dodavatelské úvěry, závazky vůči zaměstnancům, závazky vůči státu, krátkodobé bankovní úvěry a další.

Při zřízení dlouhodobého majetku (stomatologické soupravy) může být zdrojem financování dlouhodobý cizí kapitál (např. dlouhodobý hypoteční bankovní úvěr). Lze zde uplatnit odpis dlouhodobého majetku. (1)

### 1.1.1 Náklady zdrojů kapitálu

Kapitál, ať už vlastní nebo cizí se odlišují svými náklady. Kapitál vlastní nese vyšší riziko při podnikání než kapitál cizí. Při podnikání s cizím kapitálem lze uplatnit daňově uznatelné náklady (úroky), což při podnikání s vlastním kapitálem nelze. (1)

Nákladový rozdíl mezi krátkodobým cizím kapitálem a dlouhodobým cizím kapitálem tkví v tom, že dlouhodobý cizí kapitál představuje vyšší riziko z důvodu delší doby splacení, a proto je krátkodobý cizí kapitál levnější než dlouhodobý cizí kapitál. (1)

## 1.2 Finanční řízení podniku

Finanční řízení podniku s sebou nese řadu rozhodovacích procesů. Rozhodovací proces dle Kaloudy (2019, s. 34) zahrnuje tři základní kroky:

- Financování
- Investování
- Přezkoumání rozhodnutí. (7)

Při finančním řízení podniku se vychází a navazuje na finanční účetnictví, manažerské účetnictví, podnikovou ekonomiku a marketing. Finanční řízení podniku zahrnuje ekonomické činnosti, které zahrnují získávání finančních prostředků a kapitálu, dále jejich alokaci do různých forem a dosažení zisku s cílem maximalizovat tržní hodnotu vlastního majetku podniku. (8)

### 1.2.1 Řízení peněžních toků

Řízení peněžních toků slouží k systematickému zabezpečování potřebné výše peněžních prostředků, v potřebném místě a čase, a to při minimálních nákladech na jejich zabezpečení. (9)

V podnikání je klíčovou součástí finanční stability společnosti proces shromažďování a řízení peněžních toků, který se označuje jako cash management. Primárním poskytovatelem finančních služeb pro úschovu peněžních aktiv jsou obvykle banky. Hotovost je primárním aktivem, které jednotlivci a společnosti používají k pravidelnému splácení svých závazků.

Problematika podnikání tkví v tom, že společnosti mají velké množství peněžních toků a odlivů, které musí být řízeny obezřetně, aby splnily platební závazky, plánovaly budoucí platby a udržely přiměřenou obchodní stabilitu. Přehled peněžních toků je ústřední složkou podnikového řízení peněžních toků. (10)

### 1.2.2 Řízení nákladů

Jako náklad můžeme označit něco, co je nutné spotřebovat pro přeměnu vstupů na výstupy. Majitelé podniků mají v pravomoci řízení příčin vzniku nákladů. Při řízení nákladů hraje důležitou roli plánování. V oblasti stomatology figuruje minutová kalkulace nákladů ordinace/kliniky. Dále se při řízení nákladů uplatňuje kontrola, zejména ve formě daňové evidence a účetnictví. Při řízení nákladů je užitečné z finančního hlediska sledovat vývoj politického, legislativního (právní normy) a ekonomického dění. (1)

Cenová kalkulace je vytvářena zpravidla jedenkrát ročně, vzhledem k tomu, že vstupní faktory se mění průběžně. Ideální je zpracovat cenovou kalkulaci po účetní uzávěrce. Cenové kalkulace mají stěžejní význam pro správné ekonomické fungování soukromého stomatologického zařízení. (11)

**Minutová zúčtovací sazba** se používá jako základní parametr, díky kterému lze zajistit návratnost vynaložených nákladů spojených s provozem nestátního zdravotnického zařízení, odpovídající podnikatelskou odměnu a plánovaný zisk. Pro optimalizaci cen je tato informace klíčová. (12)

Zvýšení příjmů a kontrola nákladů jsou dvě metody, jak zlepšit ziskovost v zubní ordinaci. Náklady zubní ordinace do tří základních kategorií:

- fixní,
- variabilní,
- stupňovitě fixní.

Fixní náklady se s výrobou nemění. Variabilní náklady se mění přímo s úrovní výroby a stupňovitě fixní náklady se mění s výrobou, ale pouze v jednotlivých krocích. Je potřeba definovat míru kontroly, kterou má odborník nad každým z těchto typů nákladů. Diskutováno je také využití norem jako ekonomického kontrolního mechanismu. Správné delegování povinností zahrnuje najímání zaměstnanců s nižšími náklady, což umožňuje zaměstnancům s vyššími náklady dělat více práce generující příjem. Například pokud nebude podnikatel zatěžovat dentální hygienistku tím, aby sama připravovala a uklízela



ordinaci a také mezi jednotlivými pacienty, dále vybírat platbu a objednávat pacienta a bude to místo ní dělat zdravotní sestra/recepční (která v průběhu práce dentální hygienistky bude mít jinou pracovní náplň, aby pracovní pozice byla efektivně naplněna), dentální hygienistka nebude mít prostoje a bude mít více časového prostoru pro ošetření většího počtu pacientů a bude podniku generovat vyšší příjem. (13)

### 1.3 Právní normy podnikání ve stomatologii

Vlastník a provozovatel zdravotnického zařízení může být buď fyzická osoba, sdružení fyzických osob, právnická osoba (nejčastěji formou s.r.o.), nebo veřejná obchodní společnost (v.o.s.). Ať už si vlastník a provozovatel vybere jakoukoliv právní normu při podnikání ve stomatologii, musí se registrovat na spádovém krajském úřadě a zapsat společnost do obchodního rejstříku. Dále je potřeba splnit podmínky pro registraci na odboru zdravotnictví spádového krajského úřadu. (14)

Existují dvě právní normy podnikání. Podnikatel vystupující jako fyzická osoba spadá do kategorie živnostníků. Podnikatel vystupující jako osoba právnická má na výběr z několika možných subjektů:

- Společnost s ručením omezením (s.r.o.)
- Akciovou společnost (a.s.)
- Veřejnou obchodní společnost (v.o.s.)
- Komanditní společnost (k.s.).

#### 1.3.1 Fyzická osoba

Mezi hlavní nevýhody tohoto druhu podnikání patří:

- Ručení celým majetkem provozovatele,
- Placení vysokých záloh na zdravotní a sociální pojištění.

#### 1.3.2 Právnická osoba

Mezi nejoblíbenější subjekt v podnikání jako právnická osoba patří Společnost s ručením omezeným (s.r.o.). Mezi hlavní výhody podnikání ve formě s.r.o. spadá:

- Ručení pouze majetkem společnosti,
- Nižší náklady na zdravotní a sociální pojištění.

Řada samostatných stomatologů ale i stomatologických zařízení vystupuje v předmětu podnikání jako Společnost s ručením omezením právě díky těmto výhodám. (15)

**Společnost s ručením omezeným** (s.r.o. nebo spol. s r.o.) lze založit jednou osobou nebo lze mít až 50 společníků. Vklad tvořen jedinou osobou nebo až padesáti společníky tvoří základní kapitál společnosti. Tento základní kapitál musí být v minimální hodnotě 1 Kč. Závazky za společnost nesou všichni společníci. Stav závazků je uveden v zápise Obchodního rejstříku. Účetnictví Společnosti s ručením omezeným vytvoří hospodářský výsledek společnosti, z něhož je vytvořen základ daně. S. r. o. podává daňové přiznání a vystupuje jako poplatník daní z příjmů právnických osob. Zda je společnost v zisku či ztrátě zjistí společníci po odečtení daní z příjmů. Zákonem povinné pro společníky je mít vytvořen rezervní fond na úhradu možných ztrát za podmínek, které mají zahrnuty ve společné smlouvě. Poté zbývá výsledek hospodaření, který může být kladný nebo záporný. Pokud je kladný lze vyplatit podíl na zisku společníkům v poměru k jejich obchodním podílům ve společnosti. Poté co se výsledek hospodaření rozdělí do rezerv a vyplatí podíly na zisku společníkům, zbývající suma se stane součástí vlastního kapitálu společnosti a bude uvede v položce výsledku hospodaření minulých let. (16)

## 2 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Podnikatelský plán je prvním a zároveň nejdůležitějším krokem při zahájení podnikatelské činnosti. Jiný název pro podnikatelský plán je business plán. Jedná se o ucelenou myšlenkovou mapu, kterou je možné průběžně upravovat a aktualizovat. Podnikatelský plán je dokument, který je důležitý pro samotného podnikatele ale také pro případné investory.

### 2.1 Stanovení cíle

Cílem podnikatelského plánu je reálné zhodnocení existence plánovaného projektu. Podstatné kroky tvoří finanční stránka projektu, dále analýza trhu a konkurence v dané oblasti. (17)

### 2.2 Struktura plánu

Při sestavování struktury podnikatelského plánu není potřeba se řídit přesně danými pravidly. Nejčastěji se však při sestavování struktury plánu sestavitelé řídí touto strukturou:

- Titulní strana
- Obsah
- Shrnutí
- Popis podnikatelské činnosti
- Analýza konkurence
- Marketingový plán
- Finanční plán
- Hodnocení rizik. (17)

#### 2.2.1 Titulní strana

Titulní strana podnikatelského plánu je určena k charakteristice podnikatelského záměru. Na titulní stranu podnikatelského plánu se uvádí obchodní název společnosti, logo, název podnikatelského plánu a jméno autora. (17)

#### 2.2.2 Exekutivní souhrn

Exekutivní souhrn je zaměřen hlavně na potencionální investory. Jedná se o jednoduché shrnutí hlavních myšlenek podnikatelského záměru. (18)

### 2.2.3 Popis stomatologického podniku

Stomatologický podnik se zabývá prevencí, diagnostikou a terapií onemocnění tvrdých a měkkých tkání dutiny ústní. Tým stomatologického podniku se zpravidla skládá ze zubního lékaře, zubní instrumentářky a dentální hygienistky. V případě rozšiřování stomatologického podniku lze uplatnit pracovní pozice jako recepční, zubní lékař specialista (parodontolog, implantolog, ortodontista, stomatochirurg atd.). (19)

### 2.2.4 Analýza trhu

Při analýze trhu je vhodné zamyslet se nad otázkami typu:

- Které zákazníky lze oslovit nabízenou službou?
- Jaký je postoj zákazníků vůči nabízené službě?
- Z jakých důvodů nabízenou službu vyhledávají a jaká je konkurence na trhu? (20)

### 2.2.5 Marketingový plán

Marketingový plán patří k důležitým dokumentům podnikatelskému plánu. Měl by být zpracován kvalitně. Definuje jednotlivé, potřebné kroky, které je nutné provést, aby podnikatelský plán dosáhl svých cílů. (21)

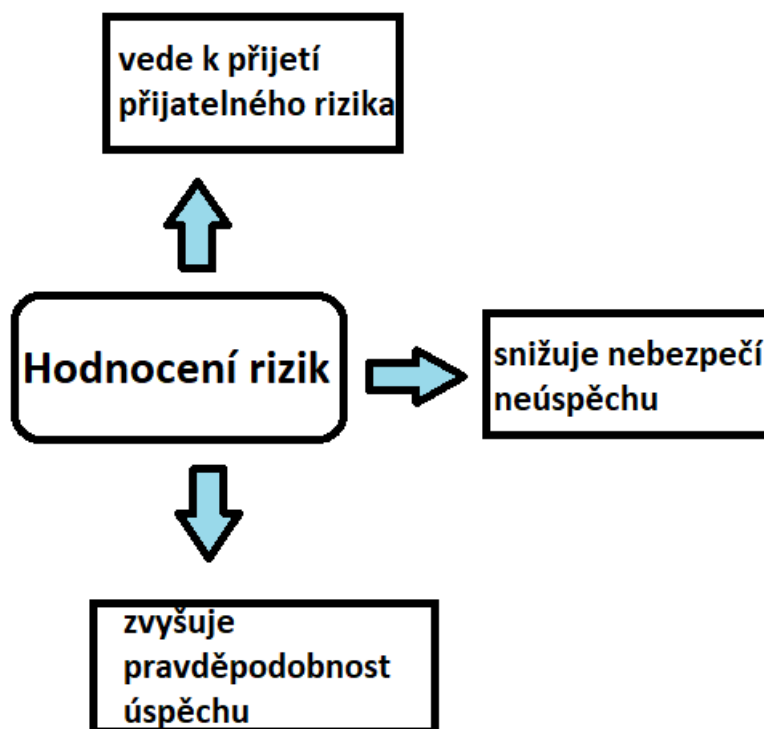
Konkurenční tržní praxe je založená na městské a příměstské komunitě s vysokou hustotou obyvatelstva a saturací zubaře na člověka. Toto lze využít v marketingovém médiu, aby si zubní centrum vydobylo své místo na trhu. Způsobů, jak se odlišit od konkurence a získat výhodu na trhu existuje mnoho, například lze ve stomatologickém centru zavést ordinační dobu o víkendu, nebo do pozdních odpoledních/večerních hodin v týdnu. Je potřeba však najít zaměstnance, kteří budou s těmito pracovními podmínkami souhlasit. Ve stomatologickém odvětví existuje také konkurence o kvalitní zaměstnance, jejichž mzdy jsou vyšší a loajalita k zaměstnavateli nižší. (22)

### 2.2.6 Finanční plán

Správně sestavený finanční plán je důležitý pro dosažení úspěchu v podnikání. Uplatňuje se zde mnoho zásad, z nichž se za nejdůležitější považuje, že finanční plán podléhá finanční politice, navazuje na podnikovou strategii, poslání a cíle společnosti. (23)

### 2.2.7 Hodnocení rizik

Cílem při sestavování hodnocení rizik je minimalizovat rizika neúspěchu podnikatelského záměru a zároveň maximalizovat úspěch podnikatelského plánu. Kvalitně zpracované hodnocení rizik nehledá pouze rizika, která jsou spjatá s ohrožením podnikatelského záměru ale poukazuje také na možné příležitosti. (24)



Obrázek 2 vlastní tvorba – inspirace z  
([https://stc.fs.cvut.cz/history/2017/sbornik/papers/pdf/6583.pdf?\\_=1492005362](https://stc.fs.cvut.cz/history/2017/sbornik/papers/pdf/6583.pdf?_=1492005362))

### 2.2.8 Příloha

Přílohy se přikládají na závěr podnikatelského plánu. Rozsah přiložených příloh je podle Srpové (2011, s. 33) individuální a zahrnuje zejména:

- Životopisy klíčových osob
- Výpis z obchodního rejstříku

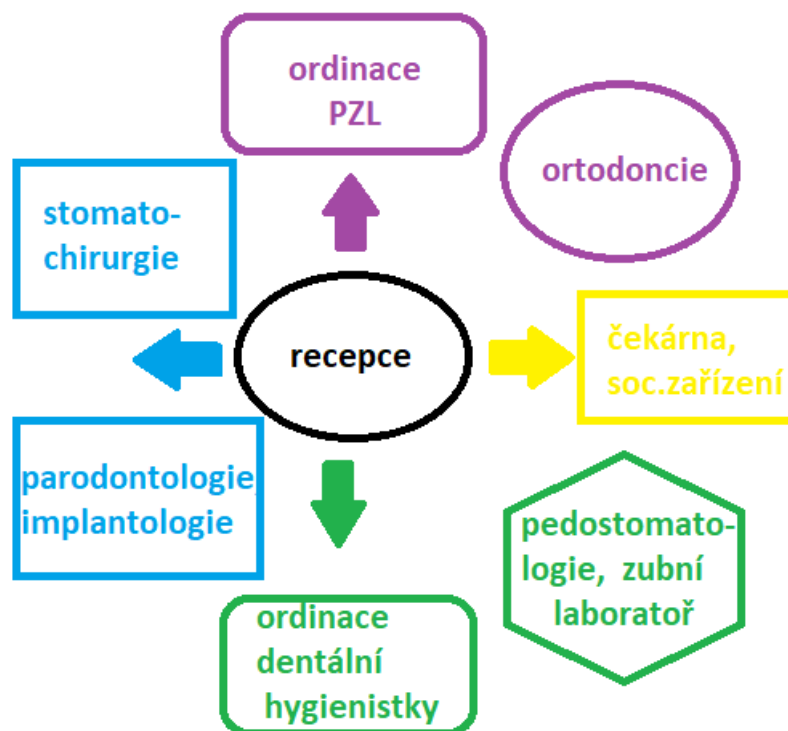
- Analýzu trhu
- Podklady z finanční oblasti
- Obrázky, prospekty a technické výkresy
- Důležité smlouvy. (25)

### 3 CHARAKTERISTIKA STOMATOLOGICKÉHO CENTRA

Stomatologické centrum poskytuje klientům komplexní péči, zahrnující preventivní, zachovnou, estetickou, protetickou, implantační, chirurgickou, ortodontickou, dětskou péči a v neposlední řadě také služby dentální hygieny.

#### 3.1 Stomatologické centrum

Moderní stomatologické centrum se skládá ze srdce centra, kterým je recepce. Dále z čekárny pro pacienty, sociálního zařízení a jednotlivých zubních ordinací. Recepce stomatologického centra přijímá platby, objednává pacienty, zvedá telefony a poskytuje mailovou agendu. Čekárna a sociální zařízení pro pacienty poskytují zázemí, ve kterém klienti vyčkávají před plánovaným stomatologickým výkonem.



Obrázek 3 - vlastní tvorba

Jednotlivé ordinace jsou vybaveny a situovány podle toho, k jakému podoboru stomatologie jsou určeny. Do vedlejší provozních prostorů zdravotnického zařízení se řadí sanitární zařízení pro zaměstnance (šatna, kuchyňka, sociální zařízení) a skladovací prostory.

### 3.1.1 Materiální a technické požadavky na vybavení stomatologického centra

Minimální věcné a technické vybavení zdravotnického zařízení podléhá Vyhlášce č. 92/2012 Sb. (26)

#### Technické požadavky stomatologického centra:

- Ordinace musí mít minimální podlahovou plochu 13 m<sup>2</sup>.
- Přípravnu pro prováděné výkony o minimální podlahové ploše 10 m<sup>2</sup>.
- Čekárna pro klienty o minimální ploše 7 m<sup>2</sup>, vybavená sedacím nábytkem. Pokud je čekárna určená pro více ordinací je určena minimální plocha 10 m<sup>2</sup>.
- Zubní laboratoř musí mít plochu minimálně 8 m<sup>2</sup>.
- Přístrojová místnost pro zubní laboratoř, kde se zhotovují kovy musí mít plochu minimálně 8 m<sup>2</sup>.
- Sociální zařízení pro pacienty.

#### Materiální požadavky stomatologického centra:

- stomatologická souprava,
- umyvadlo,
- dřez na dekontaminaci pomůcek,
- nábytek pro práci zdravotnických pracovníků,
- sedací souprava pro pacienta,
- stolky na přístroje a nástroje,
- skříň na nástroje a pomůcky,
- chladnička na léčivé přípravky s teploměrem a chladnička na biologický materiál,
- pomůcky a léčivé přípravky pro poskytnutí první pomoci včetně kardiopulmonální resuscitace. (26)



Zvláštní požadavky podle oborů péče:

**a) Zubní lékařství**

- stomatologická souprava s křeslem,
- vyšetřovací svítidlo,
- plivátko,
- přívod stlačeného vzduchu a odsávání,
- odlučovač amalgámu – separátor odpadních vod,
- stabilní RTG zubní přístroj a zámezí pro vyvolávání snímků nebo digitální systém (pokud není smluvně zajištěno na jiném pracovišti),
- ortopantomograf a zařízení pro vyvolávání snímků nebo digitální systém (pokud není smluvně zajištěno na jiném pracovišti).

**b) Dentální hygienistka**

- stomatologická souprava s křeslem,
- vyšetřovací svítidlo,
- plivátko,
- přívod stlačeného vzduchu a odsávání.

**c) Zubní laboratoř**

- zubotechnický stůl s odsáváním pro každé pracovní místo,
- kahan,
- leštička,
- bruska na sádro,
- polymerátor,
- mikromotor,
- sádrovací stůl,
- digestoř,
- dřez. (26)

Vybavení přístrojové místnosti zubní laboratoře sloužící pro zpracování kovů:

- váhu,
- vypalovací pec,
- pískovač,
- licí přístroj,
- kompresor s rozvodem stlačeného vzduchu umístěný mimo laboratoř. (26)

### 3.1.2 Výkony prováděné v rámci komplexní stomatologické péče

Stomatologické centrum poskytuje komplexní služby klientům podle jejich zdravotního stavu. Jednotlivé výkony podléhají různým podoborům stomatologie.

Praktický zubní lékař je většinou první, s kým se klient v rámci stomatologického centra setká. Praktický zubní lékař (**PZL**) provádí tyto výkony:

- výkony zahrnující preventivní péči (preventivní prohlídky),
- výkony zachovné stomatologie (zhotovení výplní, endodontické ošetření),
- výkony zahrnující akutní ošetření bolestivých stavů dutiny ústní,
- výkony protetické stomatologie (zhotovení korunek, můstků, protéz),
- výkony menších chirurgických zákroků (nekomplikované extrakce zubů).

Většinou se klient poprvé dostaví na tzv. komplexní vyšetření zubním lékařem při registraci pojištěnce (je-li pojištěn) nebo při opakovaném zřízení zdravotnické dokumentace. Toto vyšetření zahrnuje vyšetření stavu tvrdých zubních tkání (chrupu), parodontu, sliznic a měkkých tkání dutiny ústní, stavu čelistí a mezičelistních vztahů, anamnézy a stanovení léčebného plánu v rámci péče hrazené zdravotní pojišťovnou (je-li pojištěn). (27)

**Dentální hygienistka** přebírá do péče pacienta na doporučení praktického zubního lékaře a provádí tyto výkony:

- výchovná činnost (motivace a instruktáž pacienta),
- preventivní činnost,
- terapeutická činnost (odstraňování zubního kamene, zubní plaku, pigmentací),
- výkony estetické stomatologie zahrnující zejména čištění a bělení zubů. (28)

**Pedostomatologie** je podobor stomatologie, který se věnuje dětským pacientům. Pedostomatologové provádějí výkony shodné s výkony prováděnými PZL, kteří se věnují dospělým pacientům.

**Stomatochirurgie** by měla být také součástí stomatologického centra. Výkony, které provádí stomatochirurg zahrnují:

- náročnější a složitější výkony chirurgie dutiny ústní (komplikované extrakce třetích molárů, úprava kosti a měkkých tkání),
- operace nádorů,
- implantologie,
- autotransplantace a replantace zubů,
- léčba úrazů v oblasti hlav,
- léčba kolemčelistních zánětů. (29)

**Parodontolog** je zubní lékař specializující se na onemocnění závěsného aparátu zubu (parodontu). Do péče je předáván pacient PZL. Výkony prováděné parodontologem:

- parodontologické vyšetření,
- gingivektomie, gingivoplastika,
- krytí obnažených zubních krčků,
- augmentace alveolu,
- hemiextrakce,
- otevřená a uzavřená kyretáž.

**Ortodoncie** je dalším důležitým pracovištěm v komplexním stomatologickém centru. Výkony prováděné ortodontistou:

- léčba ortodontických vad,
- výkony estetické ortodoncie.

### 3.1.3 Diagnózy pacientů využívajících služeb stomatologického centra

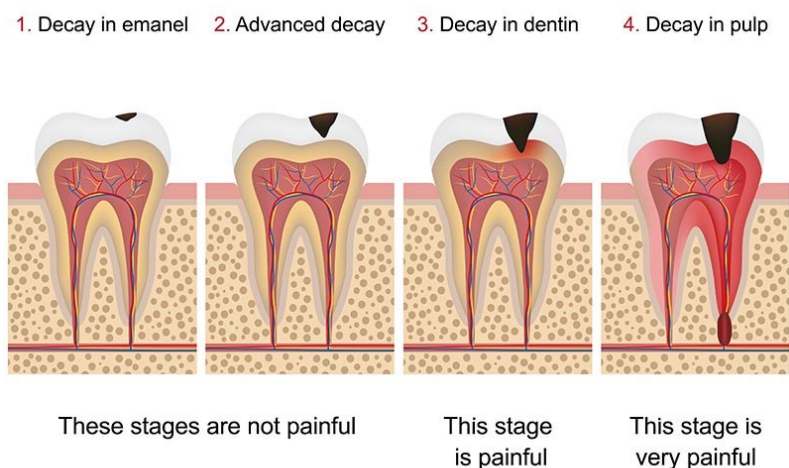
**Zubní kaz** je nejčastější diagnóza, se kterou se lze ve stomatologii setkat. Je to infekční onemocnění zubní tkáně, která postihuje většinu populace. Neléčený zubní kaz může vést

k trvalé ztrátě zubu. Vznikající zubní kaz začíná bílou skvrnou na povrchu skloviny zubu. Skvrna je matná a hrubá, později se přidávají příznaky jako zvýšená citlivost na chemické a fyzikální podněty – na studené, teplé a sladké. Při pokročení zubního kazu hlouběji do struktur zubu vzniká kavita, ve které ulpívá potrava a postupem času může dojít až k zánětu zubní dřeně.

Neléčený zubní kaz pokračující až do zubní dřeně způsobuje bolest a jeho léčba zahrnuje endodontické ošetření (finančně a časově náročné) nebo extrakci zubu.

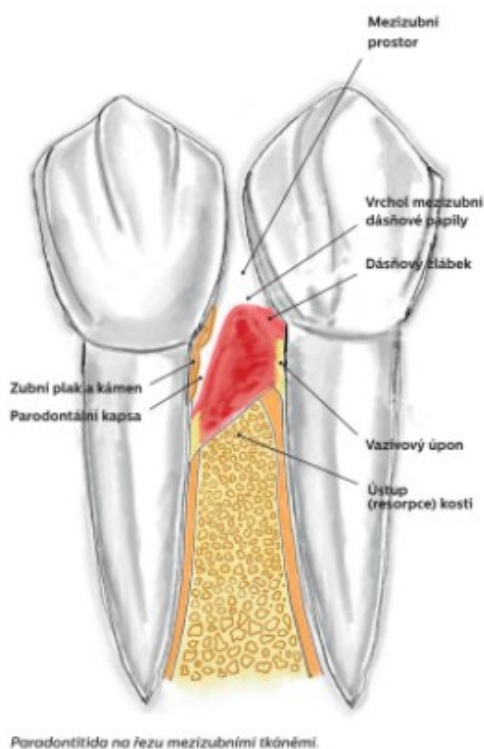
Včasná diagnostika a detekce kariézní léze, která je stále v povrchovém stádiu (ve sklovině) umožňuje pacientovi zastavit kariézní proces pomocí preventivních opatření. (30)

## The stages of tooth decay



Obrázek 4 - ©2019 South Gables Dental, dostupný online z:  
(<https://southgablesdental.com/what-is-an-endodontist/stages-of-tooth-decay/>)

Další velmi častá diagnóza pacienta, který využívá služeb stomatologického centra je zánětlivé onemocnění závěsného aparátu zubů neboli **parodontitida**. Toto onemocnění vzniká, pokud je přítomna plakem podmíněná gingivitida, která přejde až do chronického stádia a bakterie začnou napadat i závěsný aparát zubu. Okolní tkáň se začínají vlivem působení bakterií a vnímavé imunitní odpovědi pacienta rozpouštět a dochází k viklavosti, až trvalé ztrátě zubů. Stěžejní pro úspěch léčby je spolupráce pacienta s ošetřujícím týmem dentálních odborníků. (31)



Obrázek 5 (31)

Mezi další časté diagnózy se řadí např. pulpitida, což je pokročilé stádium zubního kazu projevující se silnou bolestí, kvůli které pacienti vyhledávají návštěvu stomatologa. Dále pacienti přicházejí s halitózu (špatným dechem), zánětem dásní (gingivitidou), obtížným prořezáváním třetích molárů (dentitio difficilis) a kvůli dalším problémům.

### 3.1.4 Systém financování

V České republice funguje model zdravotního pojištění tzv. Bismarckovský. Mezi hlavní nevýhody tohoto systému je zařazena velká zátěž lékařů z důvodu zvýšené byrokratické. Výhodou tohoto modelu je zvýšená dostupnost péče obyvatelstva. (32)

Financování stomatologické péče podléhá přímým úhradám, a pokud má zdravotnické zařízení smlouvy se zdravotními pojišťovnami, tak i financování prostřednictvím zdravotních pojišťoven. Poskytovateli zdravotní péče je na základě úhradové vyhlášky v příslušném období za poskytnutí zdravotní péče vyplacena částka zdravotní pojišťovnou. Nadstandardní stomatologické výkony se hradí přímou platbou od klienta. (33)

Pro stanovení sumy hrazenou pacientem se ve stomatologii používá termín **minutová kalkulace** (minutová zúčtovací sazba), která vyjadřuje podíl, v němž jsou v čitateli zahrnuty kalkulované náklady, kalkulovaný zisk a dále odměna podnikatele. Ve jmenovateli se uvádí

roční fond ordinací doby v minutách. Tento výpočet slouží kromě vytváření cen také k průběžné kontrole hospodaření ordinace. (34)

Minutová kalkulace zubní ordinace pro zubního lékaře v Brně činila za rok 2021 60 Kč/min. a pro ordinaci dentální hygienistky 30 Kč/min. To znamená, že za hodinové ošetření u zubního lékaře by měl pacient hradit v přímé platbě v roce 2021 sumu v celkové výši 3 600 Kč (nebo se podílet adekvátní částkou v přímé platbě k platbě uhrazenou od zdravotní pojišťovny) a u dentální hygienistky 1 800 Kč. Minutová kalkulace je u zubního lékaře 2x vyšší než u dentální hygienistky nejen z důvodu zvýšené personální zátěže (zubní lékař pracuje s asistencí – zubní instrumentářkou) a vyšším nákladům za materiály a přístroje použité při ošetřování pacienta ale i z důvodu vyššího dosaženého vzdělání.

#### Orientační ceník stomatologických výkonů hrazených z veřejného zdravotního pojištění:

Tabulka výkonů hrazených z veřejného zdravotního pojištění	Hrazeno ZP (Kč)
Pravidelná preventivní prohlídka	476
Komplexní vyšetření při registraci pacienta	517
Vyžádané vyšetření odborníkem nebo specialistou	371
Signální výkon epizody péče o registrovaného pojištěnce v rámci agregované péče	68
Akutní vyšetření a ošetření	371
Klinické stomatologické ošetření	434
Rentgen intraorální	79
Rentgen extraorální	241
Zhotovení extraorálního panoramatického snímku	293
Vyhodnocení extraorálního rentgenového snímku	89
Anestezie mandibulární	126
Anestezie infiltrační	105
Ošetření stálého zubu fotokompozitní výplní dítěte do 18 let	831
Ošetření stálého zubu plastickou výplní	596
Ošetření zubu plastickou výplní	465
Endodontické ošetření	282
Odborné vyšetření parodontu	893
Léčba chronického onemocnění parodontu	314
Chirurgická léčba parodontu - malý rozsah	476
Chirurgická léčba parodontu - velký rozsah	1 155
Subgingivální ošetření parodontologem	93
Odebrání a zajištění přenosu transplantátu	632
Artikulace chrupu	458
Přechodné dlahy ke stabilizaci zubu	68
Opakované kontrolní vyšetření	319
Sutura lůžka	209
Běžná extrakce zubu	157
Chirurgie tvrdých tkání dutiny ústní - malého rozsahu	627
Chirurgie tvrdých tkání dutiny ústní - velkého rozsahu	1 348
Periapikální chirurgie	444
Ošetření dentoalveolárního traumatu	476
Intraorální incize	162
Zevní incize	632

Tabulka 1 - Ceník stomatologických výkonů hrazených z veřejného ZP (vlastní tvorba)

Z uvedené tabulky vyplývá, že z veřejného zdravotního pojištění je hrazená částka 517 Kč za komplexní vyšetření při registraci pacienta stomatologem, to znamená, že při loňské minutové kalkulaci 60 Kč za 1 minutu by měl stomatolog zvládnout pacienta komplexně vyšetřit za 8,5 minut. Je však nutno počítat s tím, že stomatolog bude nejspíš zhotovovat a vyhodnocovat i rentgenové snímky, za což obdrží další úhradu od zdravotní pojišťovny (celkem za extraorální snímky 382 Kč), takže celková úhrada od pojišťovny při komplexním vyšetření pacienta a zhotovením a vyhodnocením extraorálního snímku je 899 Kč, což při minutové kalkulaci 60 Kč/ 1 minuta vychází na časový úsek 15 minut. Většina stomatologů pracujících v běžném provozu je schopna komplexní vyšetření s posouzením extraorálního snímku v časovém úseku 15 minut zvládnout.

#### **Shrnutí teoretické části diplomové práce:**

Poznatky obsažené v teoretické části diplomové práce jsou důležité pro sestavení praktické části diplomové práce. Bez těchto poznatků a vědomostí, které se implementují do praxe by projekt zřízení stomatologického centra nemohl vzniknout. Poznatky z oblasti finančního řízení podniku jakožto stěžejní části podnikatelského plánu jsou využity v projektové části diplomové práce.

Výpočet minutové kalkulace je důležitým parametrem, díky kterému podnikatel úspěšně nastaví ceny za poskytované služby. Pro úspěšné podnikání ve stomatologickém odvětví jsou nezbytné znalosti z oblasti řízení nákladů, které byly detailně rozebrány v 1.kapitole teoretické části diplomové práce.

Literární rešerše byla čerpána jak z českých, tak zahraničních zdrojů, i když zahraniční zdroje představovaly velmi omezenou možnost využití z důvodu rozdílného systému financování zdravotní péče, než je v České republice.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## 4 PROJEKT ZŘÍZENÍ STOMATOLOGICKÉHO CENTRA

MDent s.r.o. bude nově vzniklé nestátní zdravotnické zařízení ve stomatologickém oboru. Provozovatelem bude právnická osoba, jednatelkou bude vysokoškolsky vzdělaná dentální hygienistka, jež má zkušenosti v daném oboru. Návrh na projekt zřízení stomatologického centra vznikl na popud vysoké poptávky a nízké nabídky stomatologických služeb ve městě Bučovice.

### 4.1 Cíle projektu

Cílem diplomové práce je návrh projektu zřízení stomatologického centra v nestátním zdravotnickém sektoru a zhodnocení jeho realizovatelnosti. Pro dosažení cíle je potřeba zanalyzovat makro i mikroprostředí a dále vytvořit OT analýzu.

Cílovou skupinou stomatologického centra budou klienti s onemocněním tvrdých a měkkých tkání dutiny ústní a budou vyhledávat následující péči:

- vstupní vyšetření praktickým zubním lékařem,
- vstupní vyšetření dentální hygienistkou,
- pravidelné vyšetření a ošetření PZL a DH,
- léčbu akutních stavů dutiny ústní,
- výkony zachovné stomatologie,
- výkony protetické, chirurgické, parodontologické, ortodontické.

### 4.2 Titulní strana

<u>Název:</u>	<b>MDent s.r.o.</b> <b>Stomatologické centrum</b>
<u>Obor podnikání:</u>	zubní lékařství
<u>Sídlo společnosti:</u>	Sovětská 912, Bučovice 685 01
<u>Jednatel:</u>	Bc. Aneta Moudrá
IČO:	<b>00186322</b>
Telefonní kontakt:	<b>+420 777 329 869</b>
E-mail:	<b>mdent@gmail.com</b>



Obrázek 6 - mapa, dostupná online z  
([https://www.google.com/maps?q=sov%C4%9Btsk%C3%A1+912+bu%C4%8Dovice&um=1&ie=UTF-8&sa=X&ved=2ahUKEwjNjv-cyq73AhWX\\_6QKHbPcBoAQ\\_AUoAXoECAEQAw](https://www.google.com/maps?q=sov%C4%9Btsk%C3%A1+912+bu%C4%8Dovice&um=1&ie=UTF-8&sa=X&ved=2ahUKEwjNjv-cyq73AhWX_6QKHbPcBoAQ_AUoAXoECAEQAw))



Obrázek 7 - vlastní tvorba

### 4.3 Exekutivní souhrn

Myšlenka na vypracování projektu zřízení stomatologického centra ve městě Bučovice vznikla již při počátcích studia FaME UTB Zlín provozovatelky, jelikož z dané oblasti pocházela a věděla, jak vysoká je poptávka a nízká nabídka stomatologických služeb v dané lokalitě. Jednatelka společnosti získala cenné zkušenosti na pozici dentální hygienistky v soukromém zdravotnickém zařízení stomatologického centra v Brně a také náležité znalosti při studiu programu Marketingu ve zdravotnictví. Bez těchto znalostí a zkušeností by nápad na realizaci projektu zůstal pouhým nápadem a bylo by velmi obtížné se pokusit o jeho realizaci. Stomatologické centrum bude poskytovat komplexní stomatologické služby, nejen pro pohodlí klienta ale také z důvodu provázanosti a návaznosti stomatologických disciplín. Prostory, ve kterých by mělo stomatologické centrum disponovat prošly kompletní rekonstrukcí a jednotlivé ordinace budou mít společnou čekárnu a recepci.

### 4.3.1 Vize centra

Vizí stomatologického centra je rozšíření stomatologických služeb a jejich dostupnosti v dané lokalitě. Vizí společnost MDent s.r.o. je specializace se na dětské pacienty, parodontologickou a chirurgickou léčbu. Neinvazivní ošetření podle nejmodernějších postupů a technologií s benefitem komfortu pro klienta.

Cílem stomatologického centra je poskytovat klientům všech věkových kategorií a s různými potřebami kvalitní a komfortní služby, v místě jejich bydliště, které budou opakovaně využívat.

Motto společnosti: „Zdravé zuby nikdy nevyjdou z módy.“

### 4.3.2 Mise centra

Posláním stomatologického centra je nabízet klientům z bučovického regionu a širokého okolí, díky komplexním službám pro všechny věkové kategorie ošetření na míru, na jednom pracovišti, bez nutnosti cestování. Centrum si zakládá na lidském přístupu a kvalitě poskytovaných služeb.

### 4.3.3 SMART formulace

Metoda SMART formulace se používá pro definování cílů z různých oblastí:

- **Specifičnost (specific)** – přesná definice cíle, v rámci projektu je to zřízení stomatologického centra s komplexní nabídkou služeb pro všechny klienty v místě jejich bydliště.
- **Měřitelnost (measurable)** – cíl musí být měřitelný, v rámci projektu množstvím spokojených klientů a zaměstnanců centra.
- **Akceptovatelnost (accepted)** – akceptace odpovědnou osobou, provozovatelka stomatologického centra neboli autorka projektu projekt plně akceptuje a přijímá plnou pozornost a zodpovědnost za projekt.
- **Reálnost (realistic)** – navrhovaný projekt není jen pouhým snem ale projektem, který lze úspěšně a reálně uvést do praxe na základě potřebných znalostí, zkušeností a nástrojů.

- Časově ohraničený (timed) – cíl musí mít pevně stanovený termín dosažení, v rámci projektu je pevně stanoven termín otevření stomatologického centra na 2. ledna 2023.  
(35)

#### 4.4 Popis centra

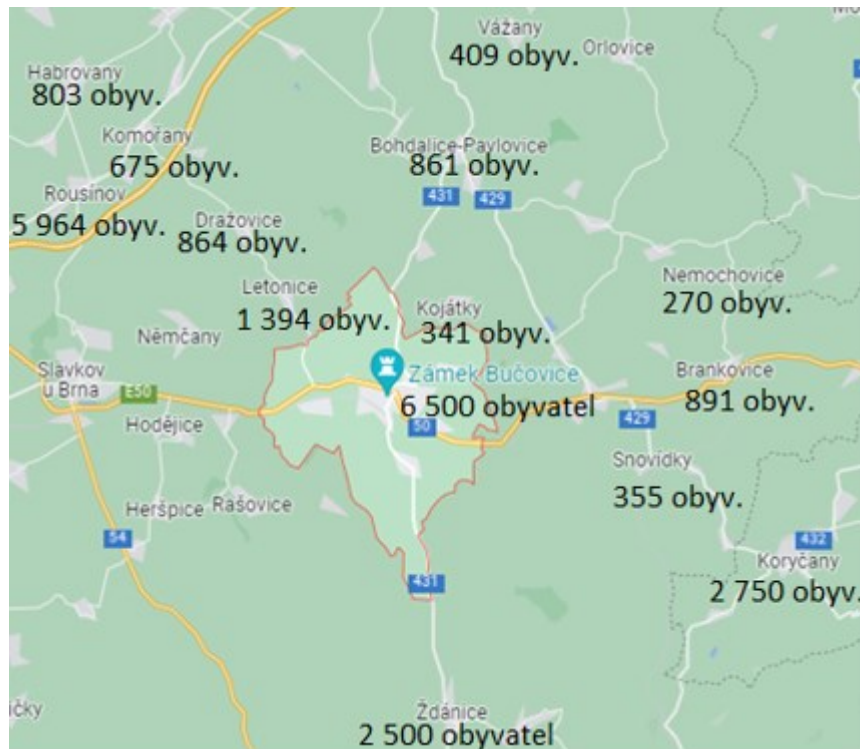
Stomatologické centrum v Bučovicích vyplní mezeru na trhu. V Bučovicích je v současné době aktivních pět praktických zubních lékařů, avšak žádné specializované pracoviště. Chybí služby dentální hygieny, stomatochirurgie, parodontologie, ortodoncie a implantologie. Klienti jsou nuceni dojíždět za těmito službami do Brna, které je od Bučovic vzdálené 33 km. Konkurenční výhodou je provázanost jednotlivých nabízených služeb a jejich poskytování na jednom místě. Zákazník tedy nebude muset navštěvovat jiná zdravotnická zařízení v oboru stomatologie. Centrum je schopné se postarat o pacienty napříč všemi věkovými kategoriemi a s různými potřebami.

#### 4.5 Analýza trhu

Analýzou tržního prostředí lze získat přehled o trhu. Analýza se zpracovává z makro i mikroprostředí a také pomocí OT analýzy.

##### 4.5.1 Analýza makroprostředí

Zanalyzovat makroprostředí lze z pohledu ekonomického, politicko-právního, sociálně-kulturního a technologického (zkráceně PEST analýza). Z pohledu politicko-právního je potřeba znát a dodržovat zákony, normy, vyhlášky a nařízení vlády, kterým podléhá provozování zdravotnického zařízení. Z ekonomického pohledu je důležité správně stanovit ceník za poskytované služby, dále je potřeba uvážit to, kolik je klient ochoten za danou službu zaplatit. Při analýze makroprostředí ze sociálně-kulturního pohledu je potřeba znát počet obyvatel a počet stomatologů v dané oblasti. Počet obyvatel ve městě Bučovice je přibližně 6 500. Počítá se ale s tím, že se do stomatologického centra budou sjíždět klienti z širokého okolí (přilehlých vesnic viz mapa). Počet již aktivně pracujících praktických zubních lékařů ve městě Bučovice je 5. Z pohledu technologií hrají technologie taktéž velmi důležitou roli při analýze makroprostředí, neboť výbava stomatologického centra je nákladná a postupem času vznikají nové stomatologické softwary, přístroje, nástroje a materiály díky kterým je ošetření pro klienta šetrnější, rychlejší a příjemnější.



Obrázek 8 - mapa, dostupná online z:

(<https://www.google.com/maps/place/685+01+Bu%C4%8Dovice/@49.1567421,16.8162074,11.06z/data=!4m5!3m4!1s0x4712e13490d58ff7:0x9b2a0316019d0ce5!8m2!3d49.1493017!4d17.0038806>)

#### 4.5.1.1.1 Politicko-právní faktory

Politické strany se ve svých volebních programech zaobírají otázkou zdravotnictví jako celku, nikoliv však konkrétně odvětvím stomatologie, z tohoto důvodu je téměř nemožné určit politické faktory. Co se týče právních faktorů, stomatologické zařízení má určitá práva a povinnosti platné v sektoru zdravotnictví. **Zákony a vyhlášky**, kterému podléhá provoz stomatologického zařízení:

- Zákon č. 220/1991 Sb. o České lékařské komoře, České stomatologické komoře a České lékárnické komoře.
- Zákon č. 48/1997 Sb. o veřejném zdravotním pojištění.
- Zákon č. 95/2004 Sb. o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta.
- Zákon č. 96/2004 Sb., o nelékařských zdravotnických povoláních.
- Zákon č. 372/2011 Sb., zákon o zdravotních službách.

- Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech.
- Zákon č. 263/2016 Sb., atomový zákon.
- Zákon č. 268/2014 Sb., zákon o zdravotnických prostředcích.
- Vyhláška č. 92/2012 Sb. o požadavcích na minimální technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení a kontaktních pracovišť domácí péče.
- Vyhláška č. 306/2012 o podmínkách předcházení vzniku a šíření infekčních onemocnění a o hygienických požadavcích na provoz zdravotnických zařízení a ústavů sociální péče.
- Vyhláška č. 98/2012 Sb. o zdravotnické dokumentaci.
- Vyhláška č. 99/2012, o požadavcích na minimální personální zabezpečení zdravotních služeb.
- Vyhláška č. 55/2011 Sb., o činnostech zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků.
- Vyhláška č. 383/2001 Sb., o podrobnostech nakládání s odpady.
- Vyhláška č. 54/2008 Sb., o předepisování léčivých přípravků, údajích uváděných na lékařských předpisech a o pravidlech používání lékařských předpisů.
- Metodický návod k řešení problematiky infekce HIV/AIDS v České republice. (36)

Dále členové stomatologického centra podléhají také některým základním povinnostem a právem pracovníka ve zdravotnictví:

- Povinnost zdravotnického pracovníka jednat odborně a eticky.
- Povinnost poskytnout odbornou první pomoc.
- Další povinnosti zdravotnického pacienta.
- Povinnosti a práva člena komory.
- Právo zdravotnického pracovníka na informace.
- Právo zdravotnického pracovníka neposkytnout pomoc.
- Výhrada svědomí zdravotnického pacienta. (37)

Klienti stomatologického centra mají také určitá práva a povinnosti, jako pacienti ve zdravotnictví.

Pacienti mají právo:

- Na autonomii rozhodování.
- Na odborně správný postup.
- Na lidskou důstojnost a ochranu soukromí.
- Na svobodnou volbu poskytovatel.
- Na konzultační služby.
- Být informování o ceně poskytovaných služeb.
- Znat jména osob zúčastněných na poskytování zdravotních služeb.
- Odmítnout přítomnost třetích osob.
- Být seznámeni s vnitřním řádem zařízení.
- Na přítomnost zákonného zástupce nebo opatrovníka, osoby blízké nebo osoby určené.

Pacienti mají povinnost:

- Dodržovat individuální léčebný postup.
- Řídit se vnitřním řádem zdravotnického zařízení.
- Uhradit zdravotní služby.
- Pravdivě informovat o zdravotním stavu.
- Nepožívat alkohol a jiné návykové látky.
- Prokázání totožnosti. (37)

Další právní normou, které podléhá provoz stomatologické centra je **Provozní řád** pro poskytovatele zdravotních služeb. Provozní řád musí obsahovat:

**I. Základní identifikační údaje**

1. Poskytovatel zdravotních služeb (název, adresa sídla poskytovatele, IČO)
2. Kontaktní údaje (telefon, e-mail)

3. Adresa místa poskytování zdravotních služeb:
4. Obor, druh a forma zdravotní péče: (konkretizovat dle zákona č. 372/2011 Sb.)
5. Kontaktní údaje místa poskytování zdravotních služeb: (telefon, e-mail, fax)
6. Jméno vedoucího pracoviště:
7. Personální obsazení pracoviště: zubní lékař (všeobecná sestra, dentální hygienistka, zubní instrumentářka)
8. Zásobování pitnou vodou: (veřejný vodovod, individuální zdroj pitné vody, veřejná studna, jiné – vypsát uvést též dodavatele pitné vody, je-li voda dodávána z veřejného vodovodu), teplá voda: (způsob výroby a zajištění před legionelami)
9. Ordinační doba:

## **II. Obecné údaje o zdravotnickém zařízení**

1. Charakteristika a zaměření pracoviště: dispoziční uspořádání, umístění v budově, ...
2. Technické a přístrojové vybavení:
3. Rozsah poskytované péče: zubní lékařství (popř. dentální hygiena, zubní laboratoř apod.)
4. Hygienické vybavení pro pacienty a personál: (uvést počet kabin WC, sprch apod.)

## **III. Specifická část provozního řádu**

1. Příjem a ošetřování fyzických osob ve zdravotnickém zařízení: (uvést postupy realizované na daném pracovišti, které jsou v souladu s přílohou č. 3 k vyhlášce č. 306/2012 Sb.)
2. Dezinfekce: (dle přílohy č. 4 k vyhlášce č. 306/2012 Sb. - uvést způsob provádění dezinfekce – plochy, povrchy, pomůcky, nástroje, pokožka pacienta, ruce personálu; přesné obchodní názvy dezinfekčních prostředků, frekvence střídání)
3. Vyšší stupeň dezinfekce (VSD) a dvoustupňová dezinfekce (DD): (dle přílohy č. 4 k vyhlášce č. 306/2012 Sb.)
4. Sterilizace: (dle přílohy č. 4 k vyhlášce č. 306/2012 Sb.)



5. Prádlo:
6. Zásady odběru biologického materiálu: (uvést způsob jeho uložení pro transport, případně uvést poznámku „ODBĚR BIOLOGICKÉHO MATERIÁLU SE NEPROVÁDÍ“).
7. Režim úklidu:
8. Nakládání s odpady:
9. Zásady osobní hygieny zaměstnanců při ošetřování a vyšetřování pacientů: (uvést OOPP - osobní ochranné pracovní prostředky - jaké, kdy a kdo používá, interval výměny, způsob mytí rukou a hygienickou, případně chirurgickou dezinfekci rukou dle Metodického návodu „Hygiena rukou při poskytování zdravotní péče“, uveřejněného ve Věstníku MZ ČR, částka 5/2012 (indikace kdy, kdo, čím a jak); způsob uložení jednorázového materiálu k utírání rukou personálu; další zásady (např. kouření - nekouření, způsob stravování na pracovišti).
10. Proočkovanost proti Virové hepatitidě B (jedná-li se o pracoviště, které zaměstnává pracovníky podléhající povinnosti očkování proti VHB, uvést kdo provádí, jak je prováděna evidence)
11. Hlášení infekčního onemocnění nebo nemocniční nákazy.
12. Dodržování postupu při poranění ostrým kontaminovaným předmětem nebo nástrojem (dle § 75b zákona č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví, ve znění pozdějších předpisů).

#### IV. Závěr

- |   |        |        |         |
|---|--------|--------|---------|
| - Zpracoval:                                  | Datum: | Jméno: | Podpis  |
| - Za dodržování PŘ a jeho kontrolu zodpovídá: |        | Jméno: | Podpis  |
| - S PŘ byl seznámen personál:                 | Datum: | Jména: | Podpisy |

#### Provozní řád byl zpracován podle:

- zákona č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví, ve znění pozdějších předpisů
- zákona č. 541/2020 Sb., o odpadech, ve znění pozdějších předpisů

- vyhlášky č. 537/2006 Sb., o očkování proti infekčním nemocem, ve znění pozdějších předpisů
- vyhlášky č. 306/2012 Sb., která upravuje podmínky předcházení vzniku a šíření infekčních onemocnění a hygienické požadavky na provoz zdravotnických zařízení a ústavů sociální péče
- vyhlášky č. 473/2008 Sb., o systému epidemiologické bdělosti pro vybrané infekce, ve znění pozdějších předpisů
- Metodického návodu „Hygiena rukou při poskytování zdravotní péče“, uveřejněného ve Věstníku MZ ČR, částka 5/2012.
- nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci, ve znění pozdějších předpisů

A nakonec Provozního řádu jeho přílohy musí obsahovat:

- plánek dispozičního řešení,
- dezinfekční řád. (38)

### Hygienický a dezinfekční plán ordinace

Místo a způsob použití	Četnost aplikace	Přípravek Dentaclean	Dávkování - koncentrace	Spektrum účinnosti	Účinné látky	Expoziční doba	Postup aplikace	
Ruce a pokožka	Běžné mytí rukou	Průběžně denně, vždy po návštěvě WC, kouření, viditelném znečištění	SAN	Koncentrát	-	30 s	Aplikovat přípravek do vlhkých rukou, naplnit trochou vody, umývat po dobu 30 s, opláchnout vodou a osušit.	
	Hygienické (dezinfekční) mytí	Před a po práci s klienty	SAN		A	Alkohol, amin, glycerin	30 s	Aplikovat přípravek do vlhkých rukou, naplnit trochou vody, umývat po dobu 30 s, opláchnout vodou a osušit.
	Dezinfekce rukou, HDR a CHDR	Průběžně denně mezi klienty, po kontaktu s předměty kontaminovanými biolog. materiálem	Derm Derm		A,(B),T A,(B),T,M,V	Alkohol Alkohol	30 s 2x 1,5 min	Aplikovat přípravek do suchých, čistých rukou, vtírat do zaschnutí (3 ml - min. 30 s) HDR, (2x 5 ml - 3 minuty) CHDR.
	Regenerace a ochrana rukou	Před započatím práce, dle potřeby, po práci	Creme E		-	-	-	Rozetřít krém do rukou a nechat vsáknout.
Plochy a povrchy	Mytí a dezinfekce malých ploch	Průběžně denně při znečištění	Lemon Touch	Ubrousek	A,(B),T,M,V	5 min	Rychlé použití na malé plochy otřít ubrouskem nebo postříkat sprejem.	
			Lemon Touch Big					
			Mint Touch Big Extra					
			Spray Lemon Fresh					Neředěný
	Dezinfekce a mytí podlah, ploch a povrchů	Dle potřeby, po znečištění, po skončení ordinací doby, při sanitární úklidu	Unit Extra SAL	1% 2%	A,(B),V A,(B),(V)	Amin, KAS Amin, KAS, alkohol	30 min Do zaschnutí	Předem odstranit viditelné znečištění. Otřít mopem / hadříkem smočeným v roztoku dezinfekčního prostředku a vody. Nechat ošetřenou plochu uschnout.

Obrázek 9 – Hygienický a dezinfekční plán ordinace platný od 2/2018, dostupný online z:

(<https://www.dentaclean.cz/ke-stazeni/>)

Nástroje a pomůcky	Nástroje, pomůcky, přístroje, odsávací zařízení, otiskovací hmoty	Odsávací zařízení	Min. 1 × denně (po skončení směny) a dle potřeby	Jet Plus	2,5%	A,(B),(V)	Alkohol, KAS	5 min	Nalít a propláchnout odsávací zařízení a nechat působit přes noc, pak propláchnout čistou vodou.
		Rotační nástroje	Ihned po použití ponořit do připraveného roztoku.	Drill Plus	Neředný	A,(B),T,M	Alkohol, hydroxid draselný	15 min	Nástroje zcela ponořit do připraveného roztoku na požadovanou dobu, pak vyjmout a nechat oschnout.
		Stomatologické nástroje	Ihned po použití ponořit do připraveného roztoku	Instrument Plus	1%	A,(B),T,M,(V)	Amin, biguanid	60 min	Nástroje zcela ponořit do připraveného roztoku na požadovanou dobu, pak vyjmout a opláchnout čistou vodou.
					2%			30 min	
					3%			15 min	
		Přístroje a pomůcky	Po použití, dle potřeby (po skončení směny)	Lemon Touch	Ubrousek	A,(B),T,M,V	Alkohol	5 min	Přístroje a pomůcky otřít ubrouskem nebo postříkat sprejem a nechat zaschnout, <b>nepoužívat na citlivé materiály na alkohol (plexi, akrylát apod.)</b> .
				Mint Touch Big Extra					
		Dezinfekce otisků a otiskovacích lžic	Ihned po sejmutí otisků, lžice po použití	Form	4% / 6%	A,B,T,M,V	Alkohol, amin, biguanid	120 min / 15 min	Otisky vložit do připraveného roztoku DENTACLEAN Form na požadovanou dobu, poté vyjmout a nechat oschnout, lžice vložit do připraveného roztoku DENTACLEAN Tray na požadovanou dobu pak opláchnout čistou vodou.
					10%			A,(B),T,M,V	
				Tray	10%	A,(B),T,M,V	Alkohol, kyselina sulfonová	4 h	
Sanitární zařízení	Výlevky, umyvadla, toalety, pisoáry, bidety	Mytí a dezinfekce	Na konci dne, dle potřeby	SAVO Prim nebo dle výběru	3%	A, B, T, M, V	Chlór	30 min	Aplikovat za okraj toaletní mísy tak, aby přípravek pokryl celou plochu mísy, nechat působit, opláchnout.
		Odstranění vodního kamene		ProWash Fixi nebo dle výběru	Neředný	-	Kys.	-	
		Dezinfekce sifonů, odpadních jímek, výlevek	Dle potřeby	Chloramix DT nebo dle výběru	1 tableta do výlevky	A, B, T, M, V	Chlór	30 min	Vložit tabletu do výlevky a nechat postupně rozpustit.

Obrázek 10 - Hygienický a dezinfekční plán ordinace platný od 2/2018, dostupný online z: (<https://www.dentaclean.cz/ke-stazeni/>)

### Vysvětlivky:

A účinnost na bakterie

B účinnost na viry

T účinnost na tuberkulocidní mykobakterie

C účinnost na bakteriální spóry

M účinnost na mykobakterie

V fungicidní účinek na mikroskopické vláknité houby

(B) omezená virucidní účinnost (obalené viry) (39)

### **Shrnutí politicko-právních faktorů:**

Povinnosti a práva poskytovatele zdravotních služeb podléhají zákonu č. 372/2011 Sb. Zákon o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování. Tento zákon obsahuje šestnáct částí, z nichž například část třetí pojednává o oprávnění k poskytování zdravotních služeb. Krajský úřad, v jehož správním obvodu je zdravotnické zařízení, ve kterém budou zdravotní služby poskytovány, má kompetenci k tomu, udělit oprávnění k poskytování

zdravotních služeb. (40) Dále je nutné, aby stomatologické centrum mělo splněno řadu dalších právních norem, řídilo se dalšími zákony a mělo v pořádku různá potvrzení a oprávnění k činnosti. Proces zajišťování těchto dokumentů je velmi časově náročný, avšak nezbytný pro podnikání v tomto odvětví.

#### 4.5.1.1.2 Ekonomické faktory

**České zdravotní pojišťovny** jakožto instituce, které se podílejí na financování stomatologických služeb v rámci veřejného zdravotního pojištění jsou zahrnuty do analýzy v rámci ekonomických faktorů. Seznam pojišťoven:

- 1) VZP (111) – Všeobecná zdravotní pojišťovna.
- 2) ZPMV ČR (211) – Zdravotní pojišťovna ministerstva vnitra České republiky.
- 3) VoZP (201) – Vojenská zdravotní pojišťovna.
- 4) OZP (207) – Oborová zdravotní pojišťovna.
- 5) ČPZP (205) – Česká průmyslová zdravotní pojišťovna.
- 6) RBP (213) – Revírní bratrská pokladna.
- 7) ZPŠ (209) – Zaměstnanecká pojišťovna Škoda.

#### Úhrady a příspěvky pojišťoven za stomatologickou péči v roce 2022:

**VZP** od 1.1. 2022 učinila ve stomatologickém odvětví určité změny. Například se hradí preventivní prohlídka pouze 1x ročně, ale na základě úhradové vyhlášky vydávané Ministerstvem zdravotnictví je celý obsah dosavadních kódů, které vykazovali zubní lékaři při preventivní prohlídce (00902 a 00947) přetransportován do agregované úhrady.

Pojištěnec má nárok na **preventivní prohlídku** 1x za rok a k tomu má ještě nárok na jedno **orientační vyšetření**, které zahrnuje kontrolu dentální hygieny, motivaci a taky výše uvedená drobná ošetření (ošetření běžných afekcí a zánětů gingivy a sliznice dutiny ústní, parodontu, konzervativní ošetření dentitio difficilis (obtížného prořezávání třetích molárů) bez ohledu na počet návštěv atd.). Pojištěnec tedy stále může docházet 2x ročně k zubaři, avšak druhá preventivní prohlídka se vyazuje pod jiným názvem a s jiným kódem.

V minulých letech se tedy musel pojištěnec ke stomatologovi osobně dostavit, nyní pojišťovna uhradí zubnímu lékaři za každého registrovaného pojištěnce (bez ohledu na věk pacienta) **měsíční agregovanou platbu**. V tomto případě se pacient ani nemusí do

ordinace dostavit a pojišťovna i tak stomatologovi vyplatí každý měsíc určitou částku, za to, že je u stomatologa klient registrován. (41)

Podle Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2017/852 je od 1. 1. 2019 možno používat zubní amalgám jen v kapslové formě v předem určených dávkách (dozovaný). Použití volně balené rtuti zubními lékaři se zakazuje.

U dětí do 15 let a u těhotných a kojících žen jsou z veřejného zdravotního pojištění hrazeny:

- výplně dočasných zubů a výplně stálých zubů v rozsahu celého chrupu při použití skloionomerního cementu,
- v rozsahu řezáků a špičáků i při použití samopolymerujícího kompozitu,
- u dětí do 15 let v rozsahu stálých řezáků a stálých špičáků i fotokompozitní výplně.

Není-li použití skloionomerního cementu možné z hlediska zdravotního stavu pojištěnce, lze použít a je hrazena výplň z dozovaného amalgámu.

Ostatní pojištěnci mají z veřejného zdravotního pojištění hrazeny:

- v rozsahu celého chrupu výplně z dozovaného amalgámu,
- v rozsahu řezáků a špičáků jsou hrazeny i výplně ze samopolymerujícího kompozitu,
- do dne dosažení 18 let jsou v rozsahu řezáků a špičáků hrazeny i fotokompozitní výplně. (42)

**ZPMV** stejně jako **VZP** poskytuje svým klientům v rámci pojištění pro děti do 15 let a u těhotných a kojících žen je z veřejného zdravotního pojištění hrazeno:

- výplně dočasných zubů a výplně stálých zubů v rozsahu celého chrupu při použití skloionomerního cementu a
- v rozsahu řezáků a špičáků i při použití samopolymerujícího kompozitu, u dětí do 15 let v rozsahu stálých řezáků a stálých špičáků i fotokompozitní výplně.

Není-li použití skloionomerního cementu možné z hlediska zdravotního stavu pojištěnce, může být použita a je hrazena výplň z dozovaného amalgámu.

Ostatní pojištěnci mají z veřejného zdravotního pojištění hrazeny zubní výplně takto:

- v rozsahu celého chrupu výplně z dozovaného amalgámu,

- v rozsahu řezáků a špičáků výplně ze samopolymerujícího kompozitu,
- do dne dosažení 18 let v rozsahu řezáků a špičáků i fotokompozitní výplně.

Dále ZPMV na svých internetových stránkách informuje svoje pojištěnce o hrazení ortodontické péče, a to tak, že běžná ortodontická péče je hrazena do 22 let věku pojištěnce a pro pojištěnce starší 22 let je plně hrazena pouze u pacientů s nejtěžšími vadami v souladu s přílohou č.1 zákona ZVZP. (43)

**VoZP** nabízí stejně jako VZP a ZPMV pojištěncům z veřejného zdravotního pojištění preventivní prohlídku 1x ročně + 1 další kontrolní vyšetření + další výkony zmíněné výše u VZP a ZPMV. Rozdíly se dají nalézt v nabízených benefitech:

- prevence zubního kazu u dětí (6-14 let) – pečetění fisur (výše příspěvku do 300 Kč v 1 kalendářním roce),
- příspěvek na fixní zubní rovnátka pro děti do 18 let ve výši do 1 500 Kč,
- příspěvek 500 Kč na dentální hygienu 1x za rok. (44)

**OZP** nabízí svým klientům kromě výše zmíněného jako ostatní pojišťovny taky nadstandardní příspěvek na dentální hygienu, a to až ve výši 2 000 Kč za rok. (45)

**ČPZP** má pro své klienty také kromě výše zmíněného připraven Preventivní program se zaměřením na děti, a to příspěvkem až 1 000 Kč na fixní nebo snímatelná rovnátka a to do 17 let. (46) Další program, který má ČPZP pojmenován jako program Bonus plus nabízí příspěvek 500 Kč na dentální hygienu jedenkrát za rok. (47)

**RBP** nabízí svým klientům v rámci speciálních programů příspěvek pro děti do 18 let až 1 000 Kč na ortodontickou léčbu. (48) Dále nabízí všem svým pojištěncům příspěvek 500 Kč na dentální hygienu 1x za rok. (49)

**ZPŠ** nabízí svým pojištěncům příspěvek 500 Kč pro těhotné ženy a děti na dentální hygienu a příspěvek ve výši 1 000 Kč taktéž na dentální hygienu ale pouze pro dárce krve. (50)

Speciální nabídka pro klienty VZP a ČPZP pro rok 2022 ve spolupráci s firmou Profimed, která se zabývá nejen prodejem dentálních pomůcek, a to sleva:

- 15 % na veškerý sortiment značky TEPE,
- 10 % slevu na veškeré zubní pasty.

Pojištěnci VZP a ČPZP vyhledají na webových stránkách pojišťovny slevový kód, který následně uplatní při nákupu dentálního sortimentu v Profimeđu. (51)

Přehled příspěvků od zdravotních pojišťoven na služby dentální hygieny pro rok 2022 zpracovaný Asociací dentálních hygienistek:

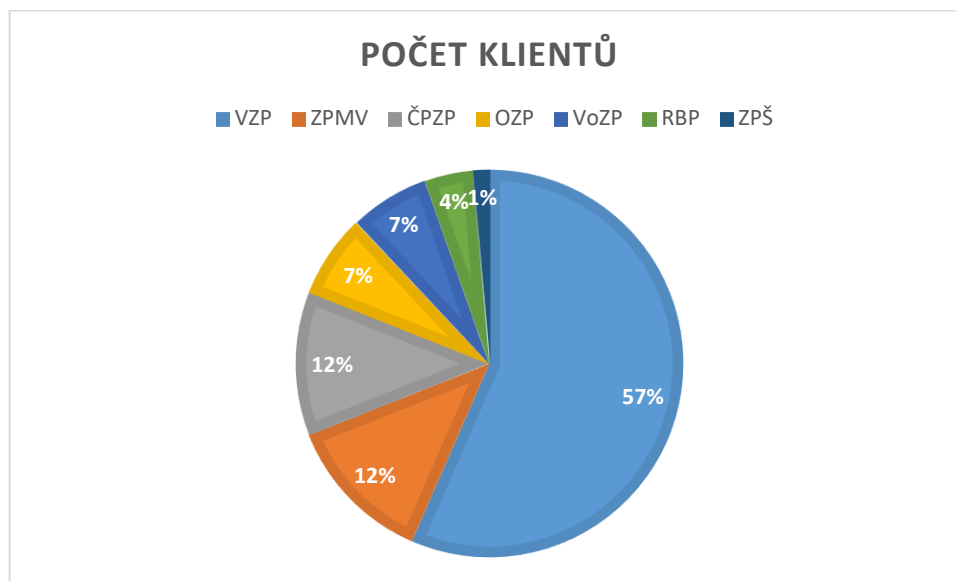


### Přehled finančních příspěvků zdravotních pojišťoven na dentální hygienu v roce 2022

Pojišťovna	Částka	Podmínky	Cílová skupina
Všeobecná zdravotní pojišťovna 111	300–1 000 Kč	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Příspěvek 300 Kč pro každého klienta bez omezení věku, je určen na dentální hygienu (ošetření i instruktáž) provedenou u nelékařského odborníka s odbornou způsobilostí k výkonu dentální hygieny. <b>Probíhá od 1. 1. 2022–31. 3. 2022</b></li> <li>• Program pro těhotné ženy a maminky (do 12-ti měsíců od porodu) na dentální hygienu nebo balíček dentálních pomůcek do výše až 1 000 Kč <b>Probíhá celoročně.</b></li> <li>• <b>Bezpríspevkové i dárci krve</b> na základě dvou odběrů krve 1 000 Kč můžou čerpat příspěvky na dentální hygienu nebo balíček dentální <b>Probíhá celoročně.</b></li> </ul>	Každý klient Těhotné a maminky do 12 měsíců od porodu Dárci krve (alespoň po 2 odběrech)
Zdravotní pojišťovna inisterstva vnitra ČR 211	250–2 000 Kč	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Příspěvek <b>Dospělým až 500 Kč</b> na nácvik správného čištění chrupu v rámci nehrazené služby tzv. dentální hygieny u dentální hygienistky</li> <li>• Příspěvek až <b>1 500 Kč dětem do 18 let</b> na nácvik správného čištění chrupu v rámci nehrazené služby tzv. dentální hygieny u dentální hygienistky</li> <li>• <b>Těhotným a ženám po porodu až 2 000 Kč</b></li> <li>• <b>Dárcům krve až 2 000 Kč</b></li> <li>• <b>Prvodárcům plné krve až 1 000 Kč</b></li> <li>• <b>Dárcům anti-covidové rekonvalescentní plazmy až 1 000 Kč</b></li> <li>• Program <b>Zdravý úsměv 2022</b> bude probíhat od <b>1. 4.–30. 4. 2022</b> a lze čerpat pouze na pomůcky <b>250 Kč</b> (akceptují se pouze mezizubní kartáčky, jednosvazkové kartáčky, antibakteriální gel pro mezizubní kartáčky, zubní nit, zubní páska, tablety na detekci plaku, ústní gel/krém na posílení skloviny a dásní. Proplatit lze až do 31. 5. 2022, DH musí uvést své jméno, je-li zaměstnancem ZL a jeho jméno je na razítku.</li> <li>• čistící tablety na zubní náhrady a rovnátka, ochranný vosk na rovnátka, pomůcky pro zdravý růst zubů: gel na dásně pro batolata, ortodontické dudlíky (speciální dudlíky určené pro správný vývoj ústní dutiny), kousátka, škrabky na jazyk, ústní sprchy a náhradní hlavice k ústním sprchám)</li> <li>• Všechny programy (kromě Zdravý úsměv 2022) <b>probíhají celoročně</b> nebo do vyčerpání financí.</li> </ul>	Každý pojištěnec bez omezení Děti do 18 let Těhotný a maminky po porodu Dárci krve Dárci anti-covid plazmy
Oborová zdravotní pojišťovna 207	Max. 2 000 Kč (1 000 Kč za pololetí)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Příspěvek je možné využít na proplacení 50 % výše účtenky pouze za ošetření</li> <li>• Podmínkou je preventivní ošetření u svého zubního lékaře od 1. 1. 2022</li> <li>• Doklad nesmí být starší 3 měsíců Lze čerpat <b>do 30. 6. 2022 a dále pak od 1. 7.–31. 12. 2022</b></li> </ul>	Každý pojištěnec na ošetření
Průmyslová zdravotní pojišťovna 205	250–500 Kč	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podmínkou je registrace v programu Bonus Plus-v rámci nasbíraných bodů (1bod=1Kč)</li> <li>• Na ošetření DH max. 500 Kč</li> <li>• Na pomůcky max.250 Kč(od 3 let, zubní a mezizubní kartáčky, dentální nitě, zubní pasty, zubní gely, ústní spreje, ústní vody) Čerpat lze <b>do 31. 12. 2022</b></li> </ul>	Každý pojištěnec na ošetření Na nákup pomůcek pouze od 3 let
Zaměstnanecká pojišťovna Škoda 209	500-1 000 Kč	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Příspěvky na ošetření u DH pro <b>těhotné (500 Kč), dárci krve (1 000 Kč) a děti (500 Kč)</b> Doklady k proplacení nesmí být starší 3 měsíců od data vystavení</li> <li>• Lze čerpat od <b>1. 2. 2022–30. 11. 2022.</b></li> </ul>	Těhotné Dárci krve Děti 6–18 let
Revírní bratrská pokladna, zdravotní pojišťovna 213	500 Kč	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutno mít zřízenou elektronickou službu <b>my213</b></li> <li>• Čerpat benefit lze <b>do 30. 11. 2022</b>, doklad nesmí být starší 2 měsíců</li> <li>• pouze na ošetření u dentální hygienistky</li> </ul>	Každý pojištěnec bez omezení
Vojenská zdravotní pojišťovna ČR 201	500 Kč	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Příspěvek na dentální hygienu (ošetření či instruktáž) provedenou pouze dentální hygienistkou</li> <li>• <b>Probíhá celoročně</b> nebo do vyčerpání limitu</li> </ul>	Každý pojištěnec bez omezení

Autor tabulky: Asociace dentálních hygienistek ČR. Změna výše příspěvku se může měnit na základě rozhodnutí jednotlivých pojišťoven.

Obrázek 11 - Příspěvky na DH – dostupné online z: (<https://www.asociacedh.cz/prispevky-na-dentalni-hygienu-pro-klienty-zdravotnich-pojistoven-v-roce-2022/>)



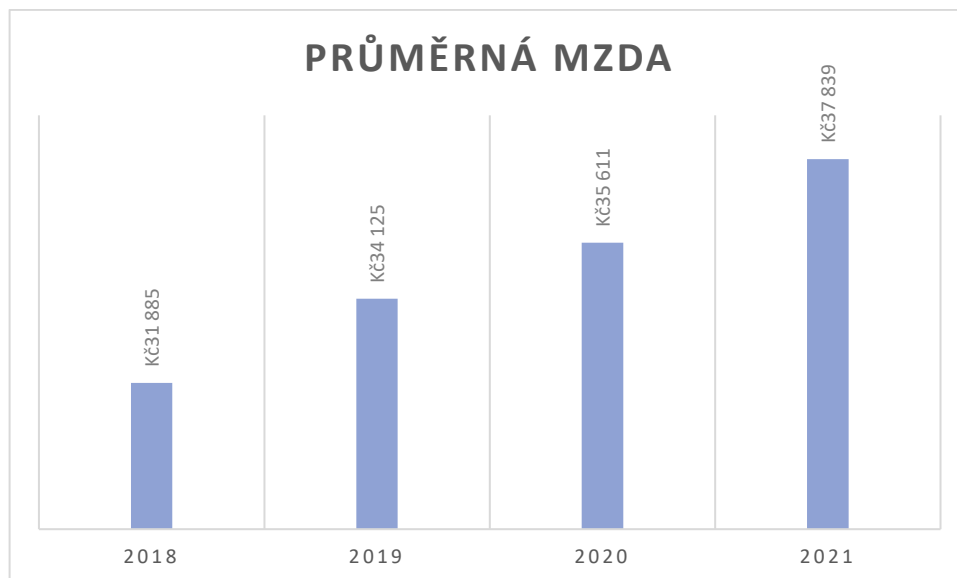
Obrázek 12 - vlastní tvorba, zpracováno podle: (<https://www.duofinance.cz/pocet-klientu-pojistoven>)

Z grafu vyplývá, že nejvyšší počet pojištěnců má VZP, hned za ní následuje ZPMV a ČPZP, na 3. místě se umístila OZP. Nejnížší počet pojištěnců mají pojišťovny VoZP, RBP a ZPŠ. (52)

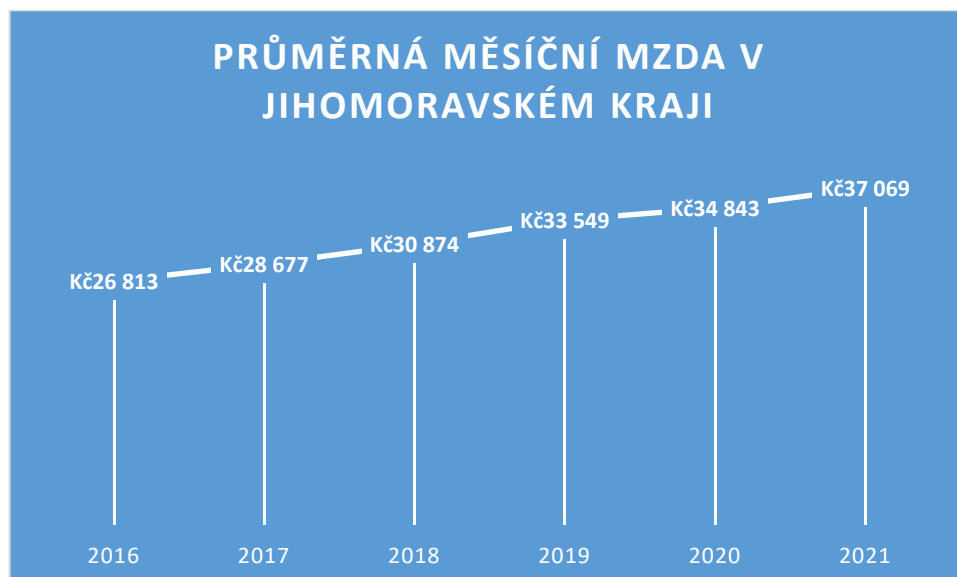
**Nezaměstnanost a mzda** jsou další důležité složky, které lze zkoumat v rámci ekonomických faktorů. Podíl nezaměstnaných osob v Jihomoravském kraji, kde se nachází město Bučovice činí ke dni 28.2.2022 4,14 %. (53) Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji lze označit za nízkou, což by mělo mít pozitivní vliv na stomatologické centrum v Bučovicích z toho důvodu, že lidé, kteří pracují disponují finančními prostředky, které mohou směřovat za služby stomatologického centra.

V Jihomoravském kraji průměrná měsíční mzda dosáhla ve 4. čtvrtletí 2021 částky 39 552 Kč, což je o 1 713 Kč více než celorepubliková průměrná mzda za rok 2021, která činila 37 839 Kč. (54)





Obrázek 13 - vlastní tvorba, inspirace z: (<https://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy>)

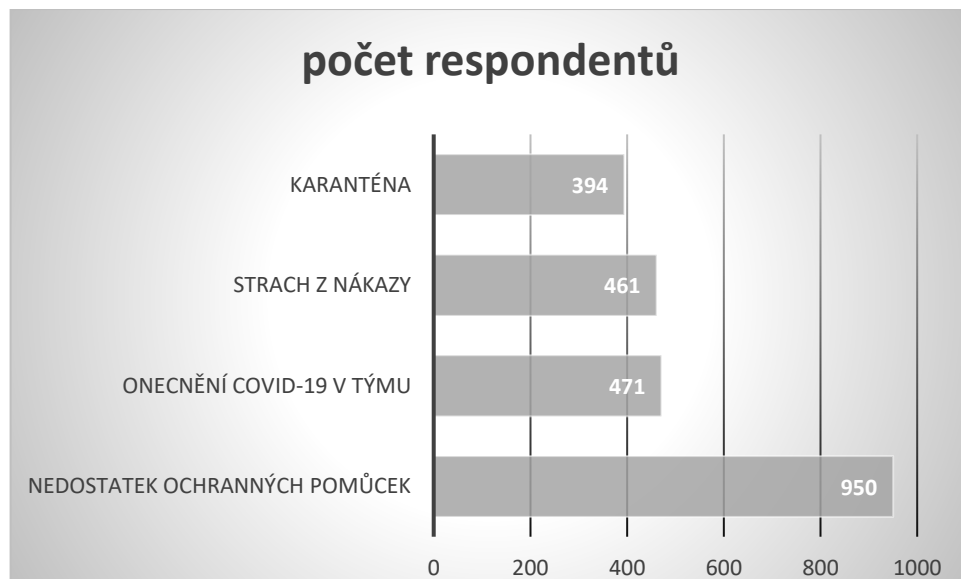


Obrázek 14 - Průměrná mzda, vlastní tvorba – podle:  
(<https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-mzda-v-jihomoravskem-kraji-ve-4-ctvrtleti-2021-a-v-roce-2021>),)

### Shrnutí ekonomických faktorů:

Nezaměstnanost se dlouhodobě snižuje a průměrná mzda naopak zvyšuje. To by mělo mít pozitivní vliv na prosperitu stomatologického centra, jelikož nízká nezaměstnanost a zvyšující se průměrná mzda obyvatelstva značí vyšší finanční prostředky obyvatelstva, které mohou využít například na stomatologické služby. Bohužel však vlivem onemocnění covid-19, se kterým se v minulých 2 letech nejen česká ekonomika vypořádávala mnoho stomatologů uzavřelo definitivně svoji praxi (byli důchodového věku a nechtěli již dále riskovat). Což pro nové stomatologické centrum bude znamenat vyšší příliv nových

pacientů, protože řada pacientů o svého ošetřujícího zubního lékaře vlivem výše zmíněných událostí přišla. Mnoho dalších ordinací rušilo plánované výkony a ošetřovalo pouze akutní případy, to jim způsobilo ekonomickou újmu. V roce 2021 Česká stomatologická komora připravila pro svoje členy dotazník zjišťující vliv pandemie covid-19 na stomatologické odvětví. Z dotazníkové šetření vyplynulo, že až 90 % ordinací zůstalo otevřeno, ale 23 % z nich jen pro akutní případy a více než polovina respondentů (55 %) pocítila úbytek klientů. Ordinance, které zůstaly zavřené uváděly jako hlavní důvod uzavření nedostatek ochranných pomůcek, jak můžeme vyčíst z následujícího grafu, dále onemocnění covid-19 některého člena týmu, strach z možné nákazy a nařízenou karanténu. (55)

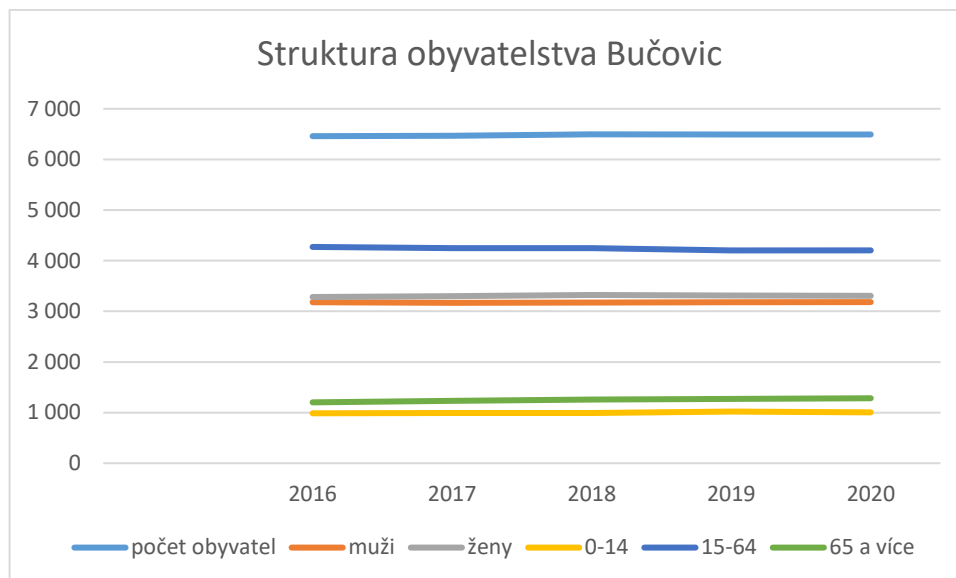


Obrázek 15 - vlastní tvorba, inspirace z: (<https://www.stomateam.cz/cz/dental-radio-stomateam/ceska-stomatologie-v-dobe-covid-19-a-pripravovana-reforma?currency=eur#confirm>)

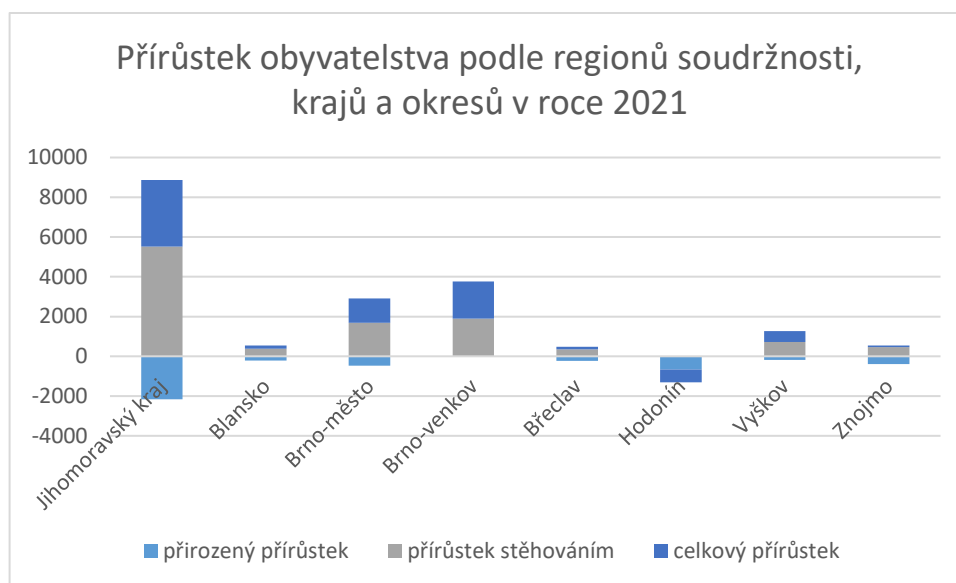
#### 4.5.1.1.3 Sociálně-kulturní faktory

Stomatologické centrum bude mít místo působnosti ve městě Bučovice, v blízkosti bydliště majitelky. Je zde vysoká poptávka po stomatologických službách a nízká nabídka. Město Bučovice disponuje autobusovým i vlakovým spojením z přilehlých vesnic a okolí.

**Obyvatelstvo** města Bučovic se posledních 6 let pohybuje v rozmezí počtu 6 500 obyvatel. Z grafu lze vyčíst, že věkový průměr obyvatel je kolem 42 let. Tito lidé jsou většinou ekonomicky aktivní, a proto také schopni zafinancovat si služby stomatologického centra.



Obrázek 16 - Struktura obyvatelstva Bučovice, vlastní tvorba, inspirace z: ([https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=profil-uzemi&uzemiprofil=31548&u=\\_\\_VUZEMI\\_\\_43\\_\\_592943#](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=profil-uzemi&uzemiprofil=31548&u=__VUZEMI__43__592943#))

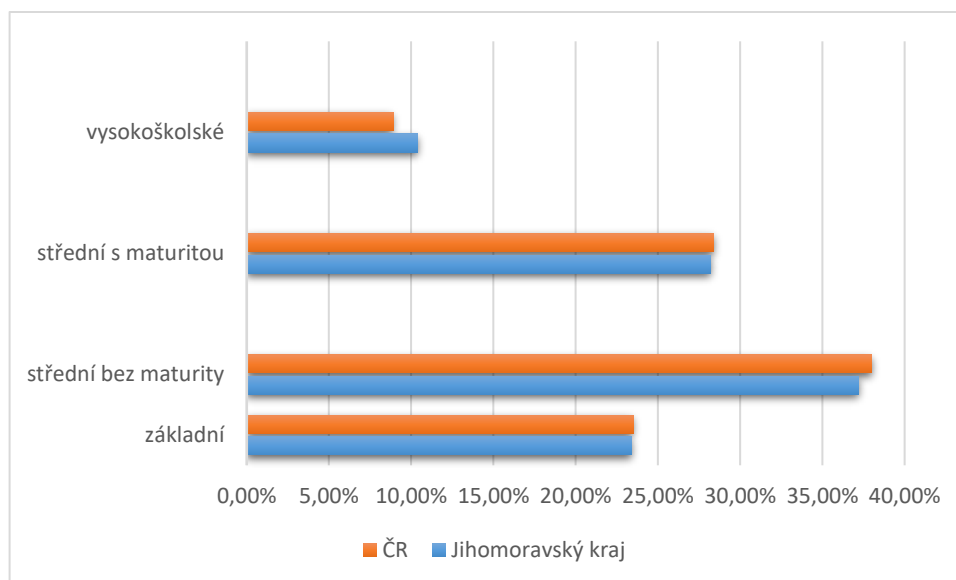


Obrázek 17 - Přírůstek obyvatelstva, vlastní tvorba – inspirace z: (<https://www.czso.cz/documents/10180/142756982/13006221q413.pdf/b6ea1349-f051-405c-adc9-f4a08dc1f53b?version=1.1>)

Město Bučovice nacházející se v Jihomoravském kraji patří do okresu Vyškov. Okres Vyškov si v roce 2021 polepšil o přírůstek 550 obyvatel. V celém Jihomoravském kraji dohromady přibýlo 3 352 obyvatel, z toho 550 obyvatel právě v okrese Vyškov. Rostoucí přírůstek obyvatelstva může mít také pozitivní dopad na stomatologické centrum, jelikož bude disponovat větším zájmem potencionálních klientů.

Vzdělání je dalším důležitým parametrem, který lze analyzovat v rámci sociálně-kulturních faktorů. Lidé s dosaženým vysokoškolským vzděláním mají zájem zainteresovat se do

problematiky orálního zdraví, i zdraví celkově. **Vzdělanost** v Jihomoravském kraji je lehce vyšší ve srovnání s celou Českou republikou. Lze to vyčíst z následujícího grafu. Díky vyšší vzdělanosti bude mít stomatologické centrum potencionálně více klientů, jelikož vzdělanější lidé si uvědomují potřebu orálního zdraví, jako důležitou součást celkového zdraví člověka.



Obrázek 18 - Vzdělanost v Jihomoravském kraji, vlastní tvorba – inspirace z: (<https://www.czso.cz/documents/10180/20563103/136204a15.pdf/4c74e897-2f25-4cd9-bb8f-fc37aac3067a?version=1.0> str.5)

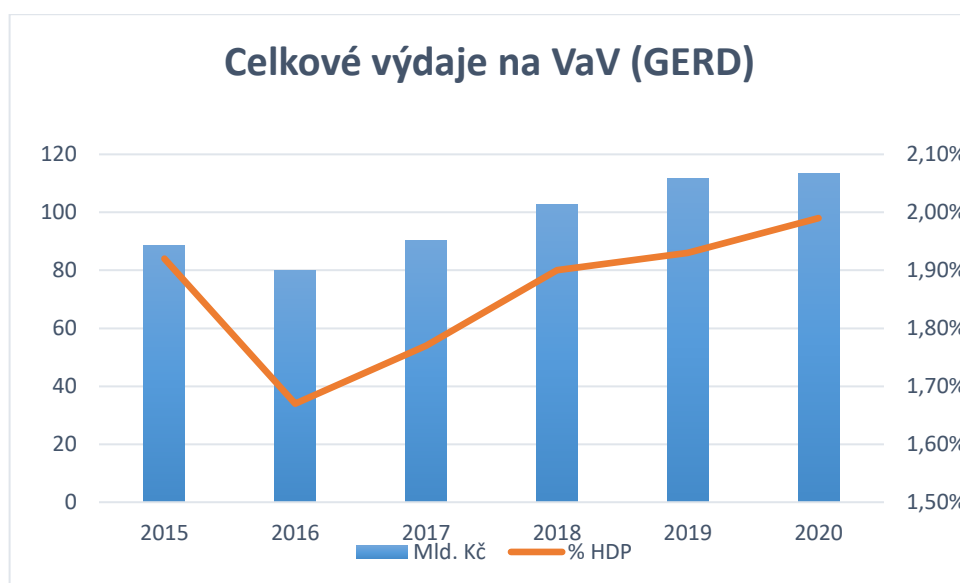
#### **Shrnutí sociálně-kulturních faktorů:**

Počet obyvatel města Bučovice je v posledních šesti letech stabilní, nedochází ani k rapidnímu úbytku, ani k rapidnímu přírůstku. Celkově však v Jihomoravském kraji počet obyvatel narůstá. Pro nově vznikající stomatologické centrum by bylo výhodnější, kdyby počet obyvatel přímo v Bučovicích také narůstal. Ale narůstající počet obyvatel v okolí Bučovic lze označit také za výhodné. Je však pozitivní zprávou, že nedochází k úbytku obyvatel. Vzdělanost v Jihomoravském kraji je mírně vyšší v porovnání s celou Českou republikou, to znamená, že lidé budou mít větší zájem o stomatologické služby, i pokud se jedná o čistě estetické výkony jako je například bělení zubů a zhotovení estetických fazet.

#### *4.5.1.1.1.4 Technologické faktory*

Stomatologie představuje dynamický obor zdravotnictví, který disponuje rychlým rozvojem technologií a také vysokým pořizovacím cenám těchto technologií. V dnešní moderní době jsou nezbytnou součástí stomatologické praxe zubní rentgeny. Zubní lékař dokáže s pomocí rtg snímků odhalit již počínající problémy a předejít tak fatálním

důsledkům, které jsou pro pacienta často finančně i časově náročnější. Panoramatický rentgen neboli OPG snímek zobrazuje dentici, obě čelisti, čelistní klouby, část nosní dutiny a část maxilární dutiny pacienta. Využívá se v diagnostice. Pořizovací cena tohoto rtg zařízení se pohybuje od 400 tis. Kč. Další rtg zařízení využívané ve stomatologii je intraorální snímek zhotovený tzv. interproximální technikou. Jeho vyhotovením jsou tzv. Bite wingové snímky, které zachycují především mezizubní kazy, subgingivální (poddásňový) zubní kámen, úbytek alveolární kosti atd. Jeho pořizovací cena začíná na 70 tis. Kč a pohybuje se výše. Další technologický vývoj představuje rozšíření informačních technologií ve stomatologii. Moderní stomatologické softwary jsou dostupné online, z každého zařízení, které je připojené k internetu. Práci to usnadní nejen personálu stomatologického centra ale i klientovi, který se může z pohodlí domova kdykoliv objednat na požadovanou službu. Další technologickou novinkou a vychytávkou ve stomatologii představuje systém CAD/CAM neboli bezbolestné protetické ošetření. Digitální ordinační skener nahrazuje klasické otisky, které byly pro řadu pacientů velmi nepříjemné zvláště z důvodu přítomnosti dávivého reflexu. CAD systém je komplexní grafický program pro návrhy tvorby modelů korunek, můstků, onlayí a fazet, který umožňuje import dat z intraorálního skeneru do počítače. CAM systém je 4osá zubní fréza, která zajistí přesnou výrobu korunek, můstků a onlayí z keramiky a kompozitních pryskyřic, jejichž návrhy se naimportují z CAD systému. Díky tomuto systému dochází k úsporu času personálu ale i klienta, díky zkrácení počtu návštěv. (56)



Obrázek 19 - Celkové výdaje na VaV, vlastní tvorba – inspirace z: ([https://www.czso.cz/csu/czso/statistika\\_vyzkumu\\_a\\_vyvoje](https://www.czso.cz/csu/czso/statistika_vyzkumu_a_vyvoje))

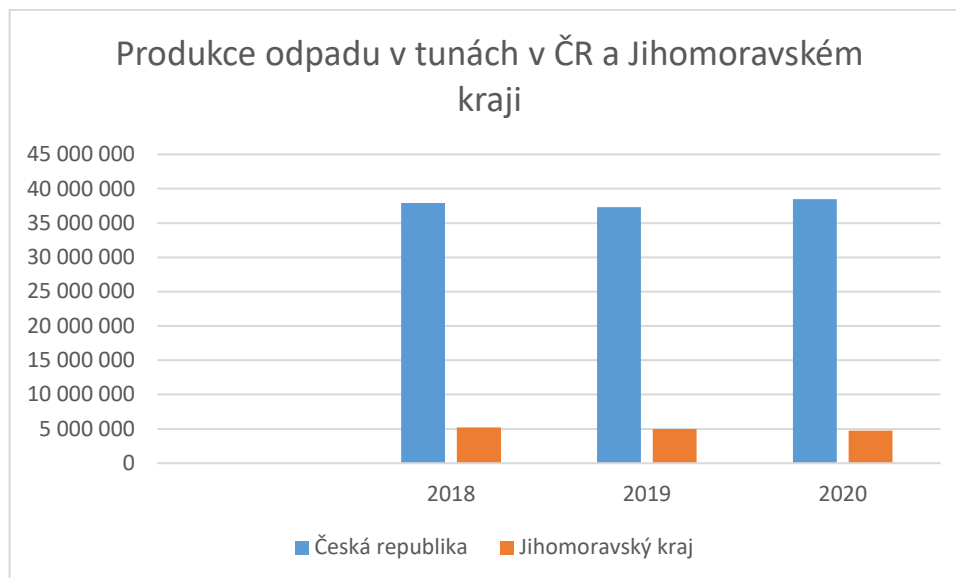
GERD (Gross Domestic Expenditure on R&D) – celkové (hrubé domácí) výdaje na VaV (vědu a výzkum) dosáhly v roce 2020 částky 113,4 mld. Tempo jejich růstu se však zpomalilo. „*Kvůli poklesu výkonu české ekonomiky v loňském roce, kdy se nejen česká ekonomika potýkala s pandemií koronaviru se výdaje na výzkum a vývoj ve vztahu k HDP dostaly v roce 2020 na rekordních 1,99 %. Česko se tak přiblížilo průměru Evropské unie, který se v posledních letech pohybuje těsně nad hranicí 2 % HDP,*“ uvádí Marek Rojíček, předseda Českého statistického úřadu. (57)

#### **Shrnutí technologických faktorů:**

Za největší technologické pokroky v oboru stomatologie lze považovat stomatologické softwary, rtg přístroje a cad/cam systém, který přináší precizní, rychlé a přesné řešení všech protetických ošetření. Není nutné otiskování, čekání a četnější interval návštěv. Náklady na vědu a výzkum jsou vysoké, a to se promítne i do praxe. Neustále vznikají nové postupy a metody. Například v ortodoncii fenomén neviditelných rovnátek. Léčba neviditelnými rovnátky je pro pacienta rychlejší, příjemnější, estetičtější, komfortnější, nemusí tak často docházet na kontroly, ale jejich cena je zhruba 3x vyšší než u klasických fixních kovových rovnátek.

##### *4.5.1.1.1.5 Enviromentální faktory*

Odpovědnost za životní prostředí se týká i zubních ordinací. Ordinance produkují denně mnoho odpadu, který má neblahý vliv na životní prostředí. Redukcí odpadů například používáním pouze elektronické dokumentace, investicí do opakovaně použitelných produktů, recyklace materiálů a investice do pomůcek, které se dají sterilizovat v autoklávu jsou všechno faktory, které lze ovlivnit a díky kterým se provoz stomatologického centra potýká s nižším znečištěním prostředí a nemusí to nutně znamenat vyšší zatížení náklady. (58)



Obrázek 20 - Produkce odpadu v tunách, vlastní tvorba – inspirace z: (<https://www.czso.cz/documents/10180/143330119/2800202104.pdf/6ee980b1-6f46-4ece-bff3-028263032892?version=1.1>)

Produkce odpadu za poslední tři roky zůstává napříč celou Českou republikou i Jihomoravským krajem stabilní (kolem 37 000 000 tun), v Jihomoravském kraji se v roce 2020 lehce produkce odpadu snížila, což lze považovat za příznivé.

Odpad zubních ordinací se dělí do několika tříd:

- Ostré předměty,
- Biologický odpad,
- Odpadní amalgám,
- Jiná nepoužitá léčiva.

Pro ostré předměty (jehly, ampule, skalpely) je vyžadována tlustostěnná nádoba, jejím vývozem se zabývají specializované firmy.

Biologický odpad (rukavice, roušky, savky, bryndáky) nelze vyhazovat do komunálního odpadu, musí být separován v tlustostěnných pytlích, které jsou umístěny v uzavíratelných koších s víkem. Vývozem biologického odpadu se také zabývá specializovaná firma.

Zubní souprava zubního lékaře musí být opatřena odlučovačem amalgámu, který je schopen zachytit až 95 % amalgámu. Vývozem těchto odlučovačů se zabývají taktéž specializované firmy.

Léčivé přípravky před expirací nelze v rámci zubní ordinace odnášet do lékárny ale je třeba využít služeb specializované firmy. (59)

**Shrnutí enviromentálních faktorů:**

Cílem ekologicky šetrné stomatologie je co nejméně poškozovat životní prostředí při současném zajišťování kontroly nad infekcemi a poskytování kvalitní péče klientům. Dříve se například pro výplach pacienta používaly skleněné kelímky, nyní jsou to jednorázové plastové, které zvyšují denní produkci odpadu. Malými postupnými změnami, které nemusí být ani finančně náročné lze přispět nejen z pohledu budoucnosti k trvale udržitelným změnám, které mohou mít zásadní vliv na klimatické změny, jež jsou pro celý svět hrozbou. Zajištění specializovaných firem na vývoz různých druhů odpadů produkovaných zubním centrem představuje finanční náklad, bez kterého ale nelze kliniku provozovat. (58)

**4.5.2 Analýza mikroprostředí**

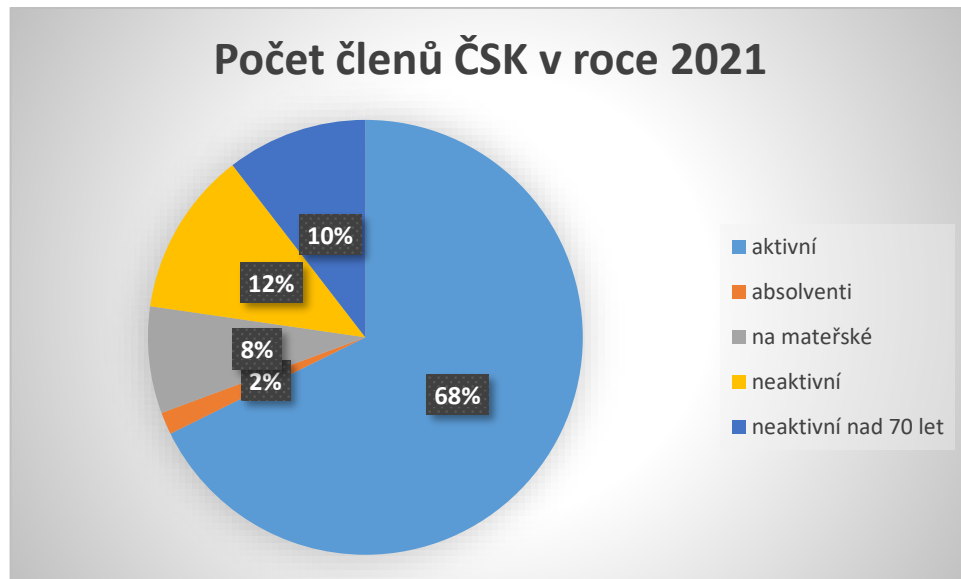
Na rozdíl od makroprostředí mikroprostředí může firma ovlivnit. K analýze mikroprostředí lze využít SWOT analýzu, Porterův model pěti sil, analýzu marketingové mixu a další. Při zjišťování konkurence se využívá Porterův model pěti sil. Tento model popisuje hrozby, které ovlivňují podnik:

- Rivalita mezi existujícími podniky,
- Riziko vstupu nových konkurentů na trh,
- Vyjednávací síla kupujících. (60)

*4.5.2.1.1.1 Rivalita mezi existujícími podniky*

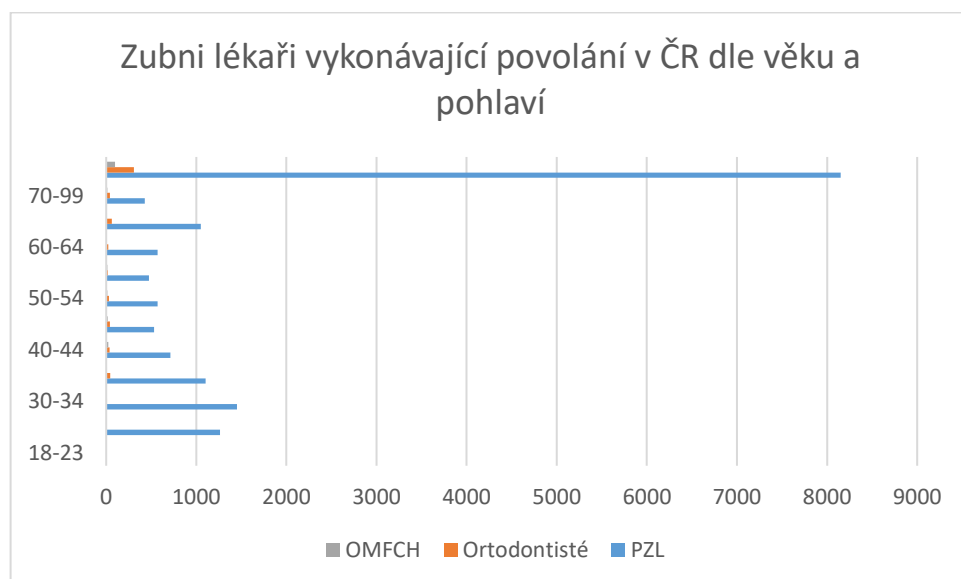
Počet členů české stomatologické komory byl v roce 2021 11 147 členů, z toho aktivních členů vykonávajících povolání 7 539, z toho absolventů 184 a 884 na mateřské dovolené. Počet členů, kteří nevykonávají povolání je 1 365 a počet členů nevykonávajících povolání nad 70 let je 1 165.





Obrázek 21 - Počet členů ČSK v roce 2021, vlastní tvorba – inspirace z:  
 (<https://www.dent.cz/publicfile/UXRPaXFiTWNQTzRyc1JmWkZDL0p6ZGsvbzdhdhZnZQSG9rbExVdDA0LzRzN3FLcDBiVXI3SlWL0IzTDNoT1ZHeHhwMm05VzMwWXkyOGpKVIRkR1ZNN0E9PQ==>)

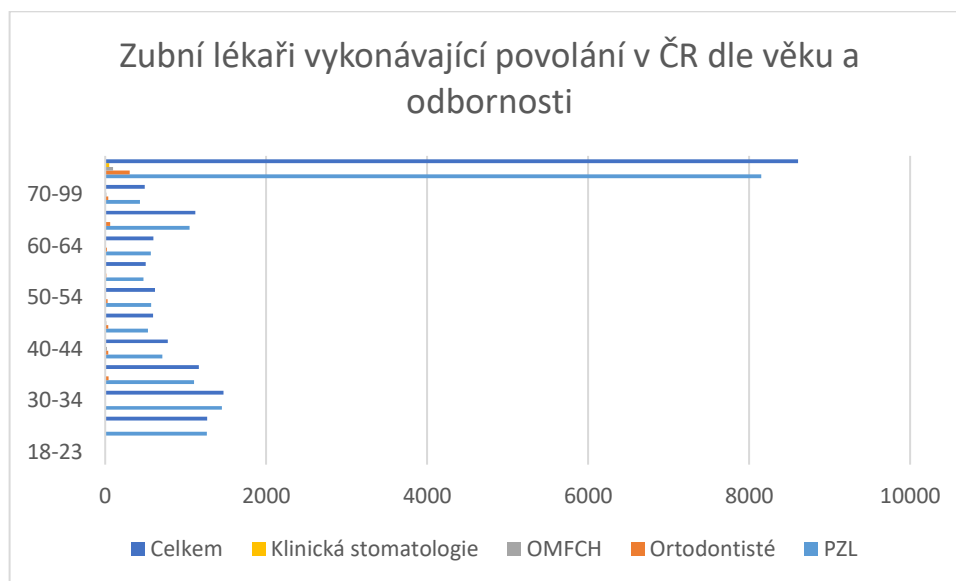
V oboru stomatologie převládají ženy, hlavně ženy ve fertilním věku nebo důchodovém věku. V dnešní době není neobvyklé, že žena, zubní lékařka při mateřské dovolené dochází alespoň na pár hodin v týdnu do ordinace.



Obrázek 22 - vlastní tvorba, inspirace z:  
 (<https://www.dent.cz/publicfile/UXRPaXFiTWNQTzRyc1JmWkZDL0p6ZGsvbzdhdhZnZQSG9rbExVdDA0LzRzN3FLcDBiVXI3SlWL0IzTDNoT1ZHeHhwMm05VzMwWXkyOGpKVIRkR1ZNN0E9PQ==>)

Nejvíce stomatologů se věnuje praktickému zubnímu lékařství (celkem 8 152 stomatologů). Další početnou skupinou jsou ortodontisté v počtu 306. Orální a

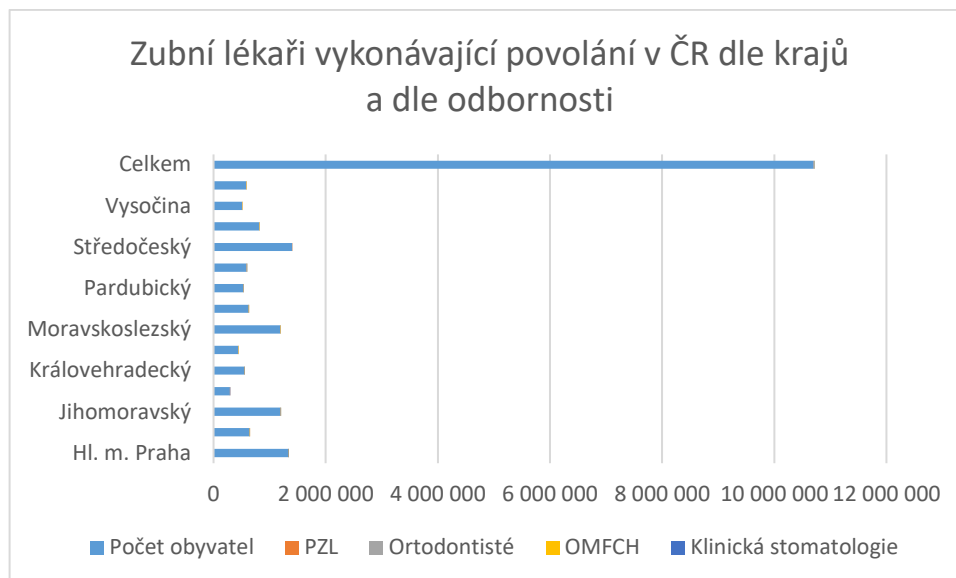
maxilofaciální chirurgii se zabývá v České republice 99 zubních lékařů a klinickou stomatologií 50 zubních lékařů.



#### OMFCH...Orální a maxilofaciální chirurgie

*Obrázek 23 - vlastní tvorba, data dostupné z: (<https://www.dent.cz/>)*

Zubní lékaři se nejvíce sdružují ve velkých městech. Jejich nedostatek pociťují klienti v menších městech a na vesnicích. Nejvíce praktických zubních lékařů je v Praze (1 780). Dále následuje Jihomoravský kraj s celkovým počtem 1 068 praktických zubních lékařů z nichž většina pracuje v Brně. V Moravskoslezském kraji je 803 praktických zubních lékařů. Ortodontisté jsou skupinou hojně zastoupenou v taktéž v hlavním městě České republiky (67), za Prahou následuje Jihomoravský kraj s celkovým počtem ortodontistů 34 a Olomoucký kraj s 28 ortodontisty. Orální a maxilární chirurgii vykonávají zubní lékaři opět nejvíce v Praze (25), dále v Jihomoravském kraji (14) a Moravskoslezském kraji (9). Kliničtí stomatologové nejvíce působí v Praze (27), poté překvapivě v Královéhradeckém kraji (8) a v Jihomoravském kraji (5).



Obrázek 24 - vlastní tvorba, dostupný z:

(<https://www.dent.cz/publicfile/UXRPaXFiTWNQTzRyc1JmWkZDL0p6ZGsvbzdZnZQSG9rbExVdDA0LzRzN3FLcDBiVXI3SluWl0LzTDNoTlZHeHhwMm05VzMwWXkyOGpKVIRkR1ZNN0E9PQ==>)

Z dosažených informací lze výpočtem zjistit kolik pacientů připadá na jednoho zubního lékaře, a to tak, že na jednoho praktického zubního lékaře (v celkovém počtu 1 068 PZL) při (1 195 327 obyvatel) připadá v Jihomoravském kraji 1 119 pacientů. Otevření nového stomatologického centra v Bučovicích se z pohledu počtu pacientů na 1 praktického zubního lékaře v Jihomoravském kraji jeví pozitivně.

Analýza mikroprostředí byla vytvořena pomocí modelu pěti sil, tzv. Porterovy analýzy.

#### a) Riziko vstupu nových konkurentů

Zubní lékaři, jak již plyne z předchozích analýz se sdružují ve větších městech, proto riziko toho, že vznikne další nové stomatologické centrum v Bučovicích je velmi nízké. Další nevýhodou podnikání v tomto oboru jsou vysoké pořizovací náklady. Náročné se jeví i zajištění smluvního vztahu se všemi zdravotními pojišťovnami, neboť tak si klinika rozšíří portfolio svých klientů. Jako další bariéru pro vstup nových konkurentů na trh lze uvést zvýšené požadavky na předpisy a dodržování přísných hygienických a právních norem.

#### b) Vyjednávací síla kupujících

Vyjednávací síla kupujících je nízká, jelikož trh je přesycen pacienty, kteří hledají zubního lékaře, a zároveň zubních lékařů není na trhu tolik, aby to posílilo vyjednávací sílu kupujících.

### c) Vyjednávací síla dodavatelů

Na trhu existuje spousta dodavatelů firem pro stomatologické účely. Dodavatelé si zubní lékaře předchází věrnostními programy, akčními cenami a dárkovými předměty. Vyjednávací síla dodavatelů je tedy malá.

### d) Hrozba substituentů

Při onemocnění dutiny ústní a potřebě jejímu opětovnému obnovení zdravé funkce nelze jinak než skrz stomatologické služby tuto potřebu uspokojit.

### Vyhodnocení Porterovy analýzy:

Konkurenční síla	Síla působení
Rivalita mezi existujícími podniky	nízká
Riziko vstupu nových konkurentů na trh	nízká
Vyjednávací síla kupujících	nízká
Vyjednávací síla dodavatelů	nízká
Hrozba substituentů	nízká

Tabulka 2 - vlastní zpracování

**Výsledkem vyhodnocení Porterovy analýzy** je nízká síla působení konkurenčních sil ať už z hlediska rivality mezi existujícími podniky, rizikem vstupu nových konkurentů na trh, vyjednávací silou kupujících a vyjednávací silou dodavatelů tak hrozbou substituentů. Věk zubních lékařů se pohybuje v rozmezí před odchodem do důchodu nebo mladších žen v produktivním věku s touhou po mateřské dovolené. Stomatologické centrum je situováno na poliklinice v Bučovicích, ke které je možné se dostat hromadnou dopravou nebo vlastním vozem, přímo před poliklinikou je neplacené parkoviště. V širokém okolí zubní ordinace již nenabírají nové klienty, ti jsou tak nuceni dojíždět větší vzdálenosti, a proto ocení možnost ošetření v místě bydliště.

### 4.5.3 SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy lze vyhodnotit nejenom silné a slabé stránky podniku, ale také příležitosti a hrozby podniku. Jelikož je projekt zřízení stomatologického centra nový, doposud neexistující, budou ve SWOT analýze zohledněny pouze příležitosti a hrozby projektu, nikoliv silné a slabé stránky podniku.

Příležitosti	Hrozby
nízká konkurence	neochota klientů uhradit službu přímou platbou
vliv sociálních medií	legislativní změny
rostoucí zájem o zdraví dutiny ústní	ekonomická situace
moderní technologie	pandemie, válka
strategická poloha kliniky	nezájem klientů o nabízené služby

*Tabulka 3 - vlastní zpracování*

Nízká konkurence a strategická poloha kliniky se odvíjí od nedostatku zubních lékařů ordinujících v menších městech a sdružující se v těch větších, jako je například Praha a Brno. Klienti z menších měst a okolních vesnic nebudou nuceni dojíždět do Brna, ale budou mít k dispozici komplexní stomatologické služby ve funkční bučovické poliklinice, ve které již dochází k celé řadě dalších specialistů, jako jsou praktičtí lékaři, ortopedi, pediatři, gynekologové, dermatovenerologové a další. Další významný faktor ovlivňující nízkou konkurenci je převažující důchodový věk nynějších ordinujících zubních lékařů v Bučovicích.

Vliv sociálních medií je v dnešní moderní době poněkud významný. Stomatologické centrum bude aktivní na celé řadě sociálních sítí (Facebook, Instagram, webové stránky centra) a tyto aktivity pro něj budou možností, jak se představit klientům, seznámit je s nabízenými službami a ukázat jim výsledky jejich práce.

Zájem klientů toužících po zdravých a bílých zubech, jako symbolu zdraví a plodnosti je zvyšujícím se trendem. Estetická stomatologie hraje významnou roli v oblasti zvyšování sebevědomí a sebejistoty člověka. Roste zájem i o zdraví dutiny ústní, jelikož většina klientů již pochopila, že investice do preventivní péče pro ně z dlouhodobého hlediska představuje menší finanční zátěž než pozdější řešení následků zanedbané péče.

Moderní technologie představují rychlejší, šetrnější a příjemnější možnosti ošetření nejen ve stomatologickém odvětví. Nejen zřídka se lze setkat s tím, že klient u zubního ošetření usne nebo alespoň částečně zrelaxuje. Odchází tak ze zubního centra s vyřešeným problémem a odpočatý, bez bolesti a bez stresu z ošetření. Na další návštěvu se bude pravděpodobně těšit a bude stomatologické služby doporučovat svým známým a rodině.

Za hrozby lze považovat neochotu klientů platit za stomatologické služby formou přímé platby. V rámci dentální hygieny většina pojišťoven nabízí v rámci preventivních programů příspěvky na tuto službu, takže pokud bude klient informován o možnosti

čerpání tohoto příspěvku, může to u něj snížit neochotu zaplatit za službu přímou platbou, jelikož mu pojišťovna vrátí určitou částku posléze zpět.

Legislativní změny týkající se zdravotnictví mohou představovat určité hrozby pro stomatologické centrum. Je potřeba být neustále ve střehu a sledovat aktuální dění.

Ekonomickou situaci a dopady pandemie covidu-19 lze velmi těžko ovlivnit a předvídat. Zda budou klienti po covidových letech a nynější válečné situaci na Ukrajině v nezájmu o nabízené služby (zda budou chtít a moci investovat do zubního ošetření) je náročnou a komplexní otázkou a je potřeba s těmito hrozbami počítat. Dutina ústní představuje začátek trávicí soustavy, tvrdé tkáně dutiny ústní (zuby) jsou fyziologicky určeny nejen ke kousání a rozmělnování potravy, což je velmi důležité pro další procesy probíhající v trávicím traktu ale také ke správné mluvě, fonetice a estetickém a mladistvém vzhledu klienta. Bez funkčního chrupu lze počítat s malnutricí a celkově ohroženým zdravím u postiženého jedince.

#### Shrnutí všech analýz:

Na základě výsledků všech analýz vyplývá, že projekt na zřízení nového stomatologického centra ve městě Bučovice se zaměřením na specializované služby je životaschopný, realizovatelný a pro danou lokalitu vhodným projektem. Výsledky analýzy dentálních center ve vybrané lokalitě jsou následující:

analýza dentálních center ve vybrané lokalitě					
město	existence již fungujících dentálních center	vzdálenost od plánovaného místa působitě			
Bučovice	ne	0 km			
Vyškov	ano	20 km			
Brno	ano	33 km			

Tabulka 4 - vlastní tvorba

Nejbližší dentální centrum se specializovanou péčí je přítomno 20 km od plánovaného místa působitě stomatologické kliniky a další specializovaná péče je dostupná v Brně, které je od Bučovic vzdálené 33 km. Pro klienty v bučovickém regionu bude specializovaná péče dostupnější. Výsledkem situační analýzy předpokládaného projektu nově zřízeného stomatologického centra jsou podklady, které se v dalších fázích projektu projeví jako podstatná strategická a plánovací složka podnikatelského plánu. Kapacity dentálních klinik se specializovanou stomatologickou péčí (např. parodontologickou) jsou v nejbližším městě (Vyškov) již plně obsazeny a lékaři nepřijímají nové pacienty. Ti jsou tak nuceni za těmito službami dojíždět delší vzdálenosti, např. do již zmíněného Brna.

Pokud klient např. dojíždí za prací do Brna, nebude to něj takový problém. Ale pokud klient dochází do zaměstnání v blízkosti bydliště a všechny ostatní lékaře a služby má taktéž v místě svého bydliště bude pro něj možnost ošetření v Bučovicích pohodlnější a časově a finančně přijatelnější.

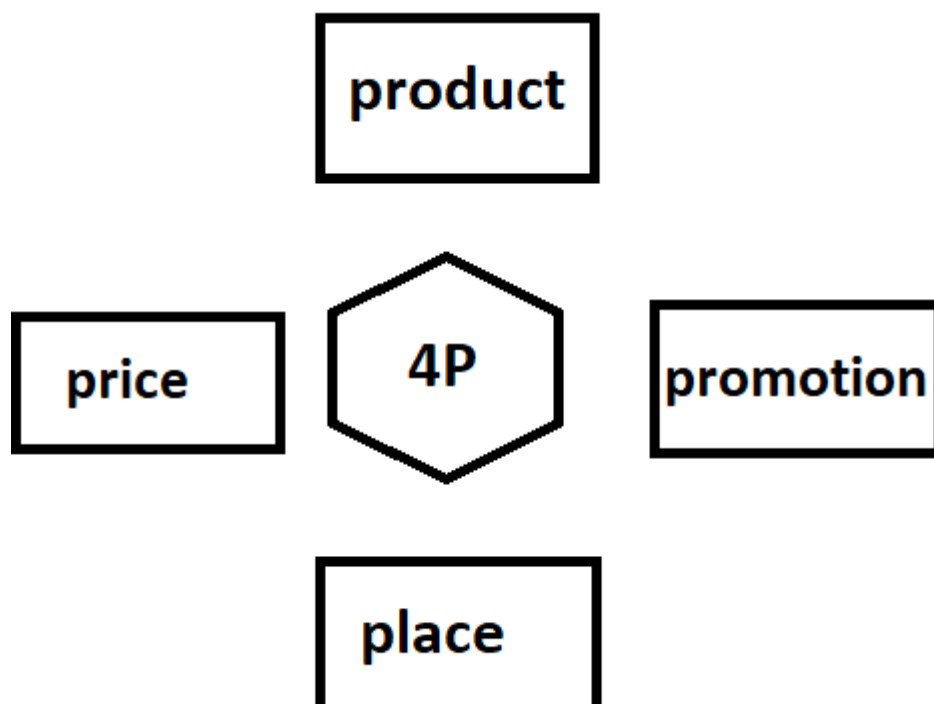
## 4.6 Marketingový plán

Pacient neboli zákazník stomatologického centra je konečným příjemcem zdravotní služby poskytovanou zdravotnickým zařízením. Pokud má být zdravotnické zařízení úspěšné, musí mít kvalitní personál, a je potřeba, aby nabídl komplexní ošetření přímo na míru danému pacientovi. Pro úspěch je také klíčové, aby klient služby stomatologického centra čerpal opakovaně. (61)

### 4.6.1 Komunikace

Marketingová komunikace je nástrojem marketingového mixu. Marketingový mix je tvořen čtyřmi základními marketingovými nástroji, které se souhrnně označují jako 4P:

- **Product** (produkt) – stomatologické služby,
- **Price** (cena) – ceny za stomatologické služby,
- **Place** (distribuce) – zdravotní středisko v Bučovicích,
- **Promotion** (propagace) – webové stránky, sociální sítě, letáky, reklama. (62)



*Obrázek 25 - vlastní tvorba*

Společnosti tyto nástroje využívají k dosažení požadované odezvy na svém cílovém trhu. Marketingový mix zahrnuje vše, co může podnik udělat, aby ovlivnil poptávku po svém produktu. Je to také nástroj, který pomáhá marketingovému plánování a realizaci. (62)

Marketingová komunikace bude v provozu ještě před samotným otevřením stomatologického centra. Na **webových stránkách** [www.mdent.cz](http://www.mdent.cz) bude klientům k dispozici:

- kontakt na kliniku,
- otevírací doba,
- orientační ceník ošetření,
- nabízené služby,
- představení členů stomatologického týmu,
- fotografie členů týmu a ordinace,
- vzdělávací články,
- upozornění na preventivní programy a akce zdravotních pojišťoven,
- popis jednotlivých zákroků atd.

Dále bude mít klinika zřízený facebookový a instagramový účet a bude využívat služeb placené reklamy.

Název položky	Webové stránky <a href="http://www.mdent.cz">www.mdent.cz</a>
Časová zátěž	30 dní
Finanční zátěž	30 000 Kč

*Tabulka 5 - vlastní zpracování*

**Facebookový a instagramový účet** využívá téměř každý z nás. Tyto sociální média budou sloužit k informování klientů o aktuálním dění ve stomatologickém centru. Klienti mohou psát prostřednictvím facebookových stránek kliniky svoje recenze a hodnocení nabízených služeb. Také mohou pomocí messengeru kontaktovat kliniku a směřovat svoje dotazy. Pomocí sociálních sítí lze klientům představit portfolio nabízených služeb a výsledky po ošetření (např. fotografická dokumentace estetické rekonstrukce chrupu atd.).



Název položky	Facebookové stánky
Časová zátěž	48 hodin
Finanční zátěž	0 Kč (vlastní zpracování)

Tabulka 6 - vlastní zpracování

Název položky	Instagramový profil centra
Časová zátěž	24 hodin
Finanční zátěž	0 Kč (vlastní zpracování)

Tabulka 7 - vlastní zpracování

### Vizitky a letáčky

Vizitky budou klientům předány osobně při návštěvě stomatologického centra. Budou zároveň sloužit jako objednávací kartička, kam bude recepční pacientovi psát termíny na ošetření, nebo ještě lépe, kam si bude klient sám značit termíny dalších návštěv (je prokázáno, že pokud si klient termín napíše sám, stane se termín pro něj závaznější, než když to na kartičku napíše pověřená osoba). Na vizitce bude uvedeno jméno kliniky, jméno ošetřujícího lékaře (lékaře, ke kterému se klient objednal), ordinační hodiny, telefonní a emailová adresa kliniky a orientační cena ošetření.

Letáčky jsou určeny k předání informací o příčinách a důsledcích onemocnění dutiny ústní, o správné technice čištění zubů, vybraných pomůckách (na dentální hygieně), poskytují orientační přehled nabízených služeb a jejich ceník a dále přehled akčních nabídek, například letní akce na bělení zubů za zvýhodněnou cenu atd.

Název položky	Vizitky a letáčky (200 ks)
Časová zátěž	60 dní
Finanční zátěž	800 Kč

Tabulka 8 - vlastní zpracování

### Cíle marketingové komunikace:

- Poskytnout informace** – klient by měl být dostatečně informovaný, o tom, jaký druh onemocnění u něj probíhá, proč toto onemocnění vzniká a jakými způsoby lze sjednat nápravu.
- Vytvořit a stimulovat poptávku** – aby klienti sami toužili využít stomatologických služeb. Fotografie z estetických rekonstrukcí chrupu na webových stránkách.
- Odlišit produkt** – nabízet stomatologické služby s odlišnostmi od konkurence, například zapnutím vonné aromalampy při ošetření, poslech relaxační hudby při

ošetření, káva zdarma v čekárně pro čekající pacienty, nadstandardní doba ošetření atd.

4. **Zdůraznit užitek a hodnotu produktu** – například zdravé zuby a dásně společně se zdravým dechem se pozitivně projevují na celkové atraktivitě a oblíbenosti klienta ve společnosti.
5. **Stabilizovat obrat** – udržovat podnik v určitém plusovém rozpoložení.
6. **Vybudovat a pěstovat značku** – klást důraz na výběr kvalifikovaného personálu, s milým a příjemným vystupováním, zakládat si na doporučení klientů svým blízkým a přátelům.
7. **Posílit firemní image** – posílení postavení podniku v rámci konkurence, pro klienty i pro zaměstnance. (63)

#### 4.6.2 Propagace

Propagace společně s komunikací je důležitým nástrojem pro nábor nových klientů a jejich udržení. (64) Propagace proběhne na sociálních sítích (Facebook, Instagram), webových stránkách kliniky a pomocí placené reklamy.

Název položky	Placená propagace na googlu
Časová zátěž	Dle specializované firmy např. Google Ads
Finanční zátěž	300 Kč za proklik

*Tabulka 9 - vlastní zpracování*

Dalším užitečným marketingovým nástrojem může být zápis podniku do Map Googlu. V rámci propagace nově otevřeného stomatologického centra lze využít služeb placené reklamy na billboardech.

#### 4.6.3 Distribuce

Strategická poloha stomatologického centra v místní poliklinice, kde je perfektní spojení hromadnou dopravou i vlastním vozem s možností bezplatného parkování poskytuje kvalitní zázemí pro budování pravidelné klientely využívajících služeb centra. Ordinance a čekárna budou vybaveny novým moderním nábytkem. Pacienti budou vyzváni z čekárny do ordinace v přesný čas objednání. Barva místností a nábytku bude situována do světlých barev.

## 4.7 Finanční plán

Do finančního plánu je potřeba zahrnout náklady, které vzniknou ještě před otevřením stomatologického centra, dále je v rámci finančního plánu potřeba rozčlenit náklady na variabilní a fixní. Následující kapitoly budou rozebírat plány nákladů, plány příjmů, bod zvratu a hospodaření stomatologického centra.

### 4.7.1 Plán nákladů

Náklady rozlišujeme na **vstupní** a **provozní**, ty se dále dělí na *fixní* a *variabilní*. Založení a vybavení stomatologického centra zahrnuje náklady na materiál a další položky viz. tabulka. Tyto náklady označujeme jako vstupní.

Název položky	Cena
Poplatky na úřadech	6 000 Kč
Materiál a nástroje	700 000 Kč
Nábytek	500 000 Kč
Notebook 5 ks	100 000 Kč
Stomatologický software Xdent	6 000 Kč
Lednička	5 000 Kč
Doplňky	10 000 Kč
Mobilní telefon	4 000 Kč
Tiskárna	1 300 Kč
Kávovar	7 000 Kč
Rychlovarná konvice	300 Kč
Mikrovlnná trouba	1 400 Kč
Wifi příslušenství	2 000 Kč
Televize do čekárny	8 000 Kč
Pracovní oblečení	10 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>1 361 000 Kč</b>

Tabulka 10 - vlastní zpracování

### Náklady na marketing:

Marketingové náklady	Cena
Webové stránky	30 000 Kč
Vizitky a letáčky	800 Kč
Klikací reklama	10 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>48 000 Kč</b>

Tabulka 11 - vlastní zpracování

Vstupní náklady na marketing zahrnují náklady za webové stránky, vizitky a letáčky a reklamu.

**Celkové vstupní náklady:**

Položka	Cena
Náklady na vybavení	1 361 000 Kč
Náklady na marketing	48 000 Kč
<b>Celkové vstupní náklady</b>	<b>1 409 000 Kč</b>

*4.7.1.1.1 Mzdové náklady*

Mzdové náklady členů stomatologického týmu se odvíjí od počtu ordinací, ve kterých budou zaměstnanci poskytovat stomatologické služby. Ve stomatologickém centru budou 3 ordinace, ve 2 ordinacích budou pracovat zubní lékaři a ve třetí ordinaci se bude na půl úvazku střídat zubní lékař s dentální hygienistkou. K zubním lékařům zaměstnaným na plný úvazek budou přiřazeny 2 zdravotní sestry na plný úvazek, k zubnímu lékaři na poloviční úvazek bude připadat zubní instrumentárka na poloviční úvazek a na recepci bude zaměstnaná 1 recepční. Dentální hygienistka zaměstnaná na poloviční úvazek bude z počátku pracovat bez asistence, v případě rozšíření stomatologického centra a zvýšené kapacity klientů je bráno v potaz do budoucna pořídit k dentální hygienistce asistenci, aby dentální hygienistka mohla udělat za pracovní den více výkonů. Celkové náklady zaměstnavatele na mzdy všech výše zmíněných zaměstnanců činí 431 505 Kč měsíčně.

		úvazek	HM při 100% úvazku	HM (hrubá mzda)	čistá mzda	náklad zaměstnavatele
<b>Zaměstnanci</b>						
1	zubař 1	1,00	80 000	80 000	61 770	107 040
2	zubař 2	1,00	80 000	80 000	61 770	107 040
3	zubař 3	0,50	80 000	40 000	32 170	53 520
4	zubař 4	-	60 000	-	-	-
5	DH	0,50	45 000	22 500	19 220	30 105
6	laborant-ka	-	45 000	-	-	-
7	recepční	1,00	25 000	25 000	21 070	33 450
8	recepční	-	25 000	-	-	-
9	sestra 1	1,00	30 000	30 000	24 770	40 140
10	sestra 2	1,00	30 000	30 000	24 770	40 140
11	sestra 3	0,50	30 000	15 000	13 670	20 070
12	sestra 4	-	30 000	-	-	-
						<b>431 505 Kč</b>

*Tabulka 12 - Náklady zaměstnavatele – vlastní tvorba**4.7.1.1.2 Variabilní náklady*

Variabilní náklady představují materiál, který je potřebný k výkonu stomatologických služeb. Jejich náklady se budou odvíjet od objemu spotřeby. U každého stomatologického výkonu dochází k jednorázové spotřebě kelímku, savky, ubrousku, bryndáku, dezinfekčních ubrousků, vatových čtverečků, rukavic a ústenky a dalšího materiálu. Variabilní náklady se stanovily na základě expertního odhadu, a to 280 Kč na pacienta.

Variabilní náklady při variantě č.1 (nejrealističtější)	MJ	počet pacientů	měsíční náklady/MJ	měsíční náklad
náklady na materiál	pacient/měsíc	451	280	126 170
MJ.. Měrná jednotka				
			Celkem:	<b>126 170 Kč</b>

*Tabulka 13 - Variabilní náklady – vlastní tvorba*

Položka	Cena
Rukavice nitrilové 100 ks	200 Kč
Ústenky 50 ks	150 Kč
OpraGate 80 ks	3 500 Kč
Bryndáky pro pacienty 500 ks	500 Kč
Savky jednorázové 100 ks	80 Kč
Papírové ručníky 3 000 ks	450 Kč
Kosmetické kapesníky 100 ks	20 Kč
Kofferdam 36 ks	300 Kč
Vatové válečky 500 ks	130 Kč
Vatové polštářky 500 ks	70 Kč
Kompozit Evetric Refill 3,5 g	820 Kč
Adhezivum 5 ml	700 Kč
Bond 5 ml	2 000 Kč
Gutaperčové čepy 60 ks	500 Kč
Otiskovací hmota 450 g	175 Kč
Injekční stříkačka 2 ml 100 ks	80 Kč
Injekční stříkačka 10 ml 100 ks	150 Kč
Injekční jehly 100 ks	60 Kč
Dezinfekční ubrousky 90 ks	110 Kč
Supracain 10 x 2 ml	300 Kč
Lidocain 38 g	220 Kč
Prášek Air-Flow perio 4 x 120 g	3 000 Kč
Prášek Air-Flow classic 4 x 300 g	3 300 Kč
<b>Spotřební materiál celkem</b>	<b>16 735 Kč</b>

Tabulka 14 - vlastní tvorba, převzato z ([www.dentamed.cz](http://www.dentamed.cz))

#### 4.7.1.1.3 Měsíční fixní náklady

Do měsíčních fixních nákladů, které nejsou ovlivněny ošetřeným počtem klientů se zahrnují položky vypsané níže. Celkové fixní měsíční náklady pro 3 ordinace stomatologického centra a 1 čekárnu činí cca 500 000 Kč.

	MJ	počet MJ	měsíční náklady/MJ	měsíční náklad
Pojištění	kpl	1	2 000	2 000
Odvoz nebezpečného odpadu	kpl	1	2 000	2 000
Čekárna	kpl	1	5 000	5 000
Internet	kpl	1	500	500
Mobilní tarif	kpl	1	500	500
Kancelářské potřeby	kpl	1	2 000	2 000
Stomatologický software Xdent	kpl	1	3 700	3 700
Účetnictví, daňové služby	kpl	1	5 000	5 000
Pronájem prostor se stomatologickou soupravou a přístroji, vč. energií a služeb	ordinace (křeslo)	3,0	20 000	60 000
Mzdové náklady zaměstnanců	kpl	1,0	431 505	431 505
MJ... měrná jednotka			Fixní náklady - zázemí celkem:	512 205 Kč

Tabulka 15 - Fixní náklady, vlastní tvorba

#### 4.7.1.1.4 Celkové náklady projektu

Při výpočtu celkových nákladů začínajícího projektu je potřeba zahrnout jednorázové vstupní náklady (viz. tabulka výše), provozní náklady variabilní a fixní. Celkové náklady projektu činí cca 2 000 000 Kč.

	Provozní náklady fixní	Provozní náklady variabilní	Vstupní náklady
	507 205 Kč	126 170 Kč	1 409 000 Kč
<b>Celková náklady projektu</b>	<b>2 042 375 Kč</b>		

Tabulka 16 - vlastní tvorba

#### 4.7.2 Plán příjmů

V rámci plánu příjmů lze vycházet ze 3 různých verzí:

- optimistické,
- pesimistické
- a nejrealističtější varianty.

Plán příjmů je zhotoven na měsíc, a to s celkovým počtem 20 pracovních dnů a s počtem pacientů dle varianty plánu. Stomatologické centrum bude mít uzavřenou smlouvu se všemi zdravotními pojišťovnami, část výkonů tak bude hrazeno ze zdravotního pojištění a zbytek bude podléhat přímé platbě od klienta. Při stanovení počtu potencionálně ošetřených klientů se vychází z analýzy trhu, kterou popisuje tabulka níže.

město	počet obyvatel	počet zubařů	počet obyvatel/zubaře	Participace na trhu (dle vzdálenosti od kliniky)	počet pacientů
Vyškov	21 000	14	1 500	2%	30
Bučovice	6 500	5	1 300	5%	65
Rousínov	5 700	1	5 700	15%	855
Dražovice	860	1	860	20%	172
Letonice	1 394	1	1 394	25%	349
Komořany	675	1	675	10%	68
Habrovany	803	1	803	10%	80
Bohdalice-Pavlovice	861	1	861	15%	129
Nemochovice	270	1	270	20%	54
Brankovice	891	1	891	20%	178
Snovídky	355	1	355	25%	89
Koryčany	2 750	1	2 750	20%	550
Kojátky	341	1	341	25%	85
Celkem:	42 400				2 704

Tabulka 17 - vlastní tvorba

Tabulka popisuje města a přilehlé vesnice v okolí města Bučovic. Do výpočtů je zařazen počet obyvatel jednotlivých měst a vesnicí, počet zubařů, výpočet pacientů na zubaře a poté

participace na trhu dle vzdálenosti města nebo vesnice od působiště kliniky. Z těchto údajů bylo vypočteno, že kliniku bude využívat 2 704 klientů.

Varianta	počet pacientů výchozí	koeficient	skutečný počet pacientů
<b>1. Nejrealističtější</b>	2 703,65	1,00	2 704
<b>2. Pesimistická</b>	2 703,65	0,80	2 163
<b>3. Optimistická</b>	2 703,65	1,20	3 244

Tabulka 18 - vlastní tvorba

Z tabulky výše lze vyčíst, že při variantě č.1 (nejrealističtější) se počítá s celkovým počtem pacientů 2 704. Při variantě č. 2 (pesimistické) se bere v úvahu, že z celkového počtu potenciálních klientů (2 704) bude služeb využívat 80 % tj. 2 163 klientů. A při variantě č.3 (optimistické) se počítá s tím, že bude služeb využívat 120 % klientů tj. 3 244.

Dále je potřeba vypočítat minutovou zúčtovací sazbu dle vzorce dostupného z: (65)

$$MS = \frac{Pr}{t}$$

MS = minutová sazba (Kč/min)  
Pr = kalkulované příjmy redukované (Kč) = prognóza vlastních výdajů + plánovaný zisk  
t = reálný časový fond (min)

Obrázek 26 - dostupný online z: ([https://www.dentalcare.cz/wp-content/uploads/2020/12/demo\\_ers-2021.pdf](https://www.dentalcare.cz/wp-content/uploads/2020/12/demo_ers-2021.pdf))

K výpočtu je potřeba znát reálný časový fond, který lze získat na základě tohoto vzorce: (65)

$$t = \frac{[(ppd - abs) \times dpd \times kv]}{rpsp} \times 60$$

t = reálný časový fond  
ppd = počet pracovních dnů  
abs = počet dní absence  
dpd = denní pracovní doba (hod)  
kv = koeficient využitelnosti (%)  
rpsp = relativní počet souběžných pracovišť

Obrázek 27 - dostupný online z: ([https://www.dentalcare.cz/wp-content/uploads/2020/12/demo\\_ers-2021.pdf](https://www.dentalcare.cz/wp-content/uploads/2020/12/demo_ers-2021.pdf))

## Výpočty:

$MS = (FN * 12) + (VN * 12) + \text{plánovaný zisk} / \text{reálným časovým fondem } t$				
$t = (20 * 8 * 0,80) * 60 * 3$				
$t = 23040$				
$MS = (512\,205 + 126\,170 + 250\,000) / 23\,040$				
$MS = 38,56$				
<b><math>MS = 40 \text{ Kč/min.}</math></b>				

## Stanovení ceny jednotlivých výkonů:

<b><math>C = MS \times tv</math></b>	<b>C</b> = cena ošetření (Kč)
	<b>MS</b> = minutová sazba (Kč/min)
	<b>tv</b> = trvání výkonu (min)

Obrázek 28 - dostupný online z: ([https://www.dentalcare.cz/wp-content/uploads/2020/12/demo\\_ers-2021.pdf](https://www.dentalcare.cz/wp-content/uploads/2020/12/demo_ers-2021.pdf)) (65)

To znamená, že při výkonu trvajícím 30 minut a minutové zúčtovací sazbě 40 Kč/min. by měl klient v přímé úhradě zaplatit ve stomatologickém zařízení 1 200 Kč.

## 4.7.2.1.1.1 Nejrealističtější verze

Při nejrealističtější variantě je předpokládáno, že do ordinace bude docházet 2 704 klientů ročně, z toho 2x do roka. Při počtu pacientů 451 za měsíc, 22 pacientů za den, při 8hodinové pracovní době a 3 současně ordinujících ordinacích.

## 4.7.2.1.1.1.1 Tabulka varianty č.1 nejrealističtější

varianta:	Varianta 1. nejrealističtější		pozn.:
Vstupní hodnoty:	Počet pacientů:	2 704	pac.
	Počet návštěv pacienta /rok	2,00	návštěva
	Počet pacientů / měsíc	451	pac.
	Počet pacientů / den	22,53	pac.
	Průměrná doba ošetření pacienta	1,00	hod
	Pracovní doba:	8	hod
	Optimální počet křesel	2,82	křesel
	Reálný počet křesel:	3	křesel
	Pracovní kapacita zaměstnance	160	hod/měs
	Min. počet úvazků	2,82	úvazku

Tabulka 19 - vlastní tvorba

Dále je potřeba počítat s tím, že se nedostaví vždy 100 % objednaných klientů, proto byl do výpočtů zohledněn i koeficient docházky klientů. Při 92 % docházce vychází příjmy stomatologické kliniky 994 943 Kč za měsíc, jak ukazuje následující tabulka:









#### 4.7.3 Bod zvratu

Bod zvratu nastane v 5. měsíci provozu stomatologické kliniky při variantě č.1 (nejrealističtější), kdy kumulované Cash Flow kliniky přechází do kladných čísel, jak zobrazuje následující tabulka.

Var.č. 1	přípravná fáze	provozní fáze				
		1. měsíc	2. měsíc	3. měsíc	4. měsíc	5. měsíc
vstupní náklady	1 500 000,00					
provozní náklady		638 375	638 375	638 375	638 375	638 375
provozní výnosy		994 943	994 943	994 943	994 943	994 943
Cash Flow	- 1 500 000	356 568	356 568	356 568	356 568	356 568
CF kumulované	- 1 500 000	- 1 143 432	- 786 864	- 430 296	- 73 729	282 839

Tabulka 28 - vlastní tvorba

#### 4.7.4 Hospodaření stomatologického centra

V rámci hospodaření stomatologického centra byla pro variantu č.1 (nejrealističtější) zpracována analýza Cash Flow.

Var.č. 1	přípravná fáze	provozní fáze												
		1. měsíc	2. měsíc	3. měsíc	4. měsíc	5. měsíc	6. měsíc	7. měsíc	8. měsíc	9. měsíc	10. měsíc	11. měsíc	12. měsíc	
- vstupní náklady	1 500 000,00													
- provozní náklady		638 375	638 375	638 375	638 375	638 375	638 375	638 375	638 375	638 375	638 375	638 375	638 375	
+ provozní výnosy		994 943	994 943	994 943	994 943	994 943	994 943	994 943	994 943	994 943	994 943	994 943	994 943	
Cash Flow	- 1 500 000	356 568	356 568	356 568	356 568	356 568	356 568	356 568	356 568	356 568	356 568	356 568	356 568	
CF kumulované	- 1 500 000	-1 143 432	-786 864	-430 296	- 73 729	282 839	639 407	995 975	1 352 543	1 709 111	2 065 679	2 422 247	2 778 814	

Tabulka 29 - vlastní tvorba

Analýza zahrnuje přípravnou a provozní fázi. Přípravná fáze zahrnuje vstupní náklady (v hodnotě 1 500 000 Kč), provozní fáze zahrnuje hospodaření kliniky, měsíční rozdíl výnosů a nákladů (cca 350 000 Kč). Zohledněním investic v přípravné fázi nastane bod zvratu v 5. měsíci provozu kliniky. Přípravná fáze bude financována bezúročnou půjčkou z vlastních zdrojů investora.

#### 4.8 Hodnocení rizik

Mezi rizika soukromé stomatologické kliniky lze zařadit:

1. Nedostatek klientů
2. Nezájem klientů o poskytované služby
3. Smlouvy se zdravotními pojišťovnami

4. Pandemie, válka

V následující podkapitole bude vyobrazena matice rizik.

4.8.1 Matice rizik

V následující podkapitole je vyobrazena matice rizik, je sestavená dle pravděpodobnosti výskytu rizik. *Hodnocení matice rizik dle pravděpodobnosti:*

- 1 prakticky nepravděpodobné
- 2 méně pravděpodobné
- 3 možné
- 4 pravděpodobné
- 5 téměř jisté (66)

*Hodnocení matice rizik dle závažnosti:*

	Přijatelné riziko	
	Zvýšené riziko - zvýšená pozornost	
	Vysoké riziko	
	Velmi vysoké riziko	

Tabulka 30 - vlastní tvorba

	1	2	3	4	5
Pravděpodobnost		D			
			B		E
			A		
			C		
	Závažnost				

Tabulka 31 - vlastní tvorba

A	Nedostatek klientů		
B	Nezájem klientů o poskytované služby		
C	Smlouvy se zdravotními pojišťovnami		
D	Pandemie		
E	Válka		

*Tabulka 32 - vlastní tvorba*

### **Opatření proti rizikům:**

- Riziko A+B:

Nedostatek klientů lze v rámci preventivního opatření zajistit dostatečně kvalitně, včasné a propracovaným marketingovým plánem. Pokud budou potenciaální klienti odolávat nabízeným službám z důvodu ceny, je potřeba jim vysvětlit důvod ceny služby (špičkové přístroje a nástroje, vyškolený personál, bezbolestné a rychlé ošetření).

- Riziko C:

Zdravotní pojišťovny by měly chtít mít pro svoje klienty k dispozici na výběr dostatek zubních lékařů. Eliminovat toto riziko lze předloženým podnikatelským plánem na založení stomatologické kliniky v menším městě (kde je obecně nedostatek specializované péče). Toto opatření by mělo zdravotní pojišťovny přesvědčit pro to, aby se stomatologickým centrem uzavřely smlouvy.

- Riziko D:

Při pandemii nejspíš nedojde k uzavření stomatologických ordinací, jako tomu bylo doposud. Budou zavedena preventivní opatření (roušky, respirátory, zvýšené požadavky na dezinfekci). Proto bylo riziko vyhodnoceno jako nízké.

- Riziko E:

Při hrozícím válečném konfliktu, může nastat situace, kdy budou zničeny prostory stomatologického centra, a proto bude nemožné poskytovat služby klientům. Z tohoto důvodu bylo riziko označeno jako závažné.

### **4.8.2 Časová analýza**

Projekt zřízení stomatologického centra podléhá časové analýze, která je důležitá pro správně nastavený harmonogram projektu. Časová náročnost a realizace projektu zahrnuje

činnosti, které na sebe těsně navazují. Jednotlivé kroky jsou vyobrazeny v následující tabulce.

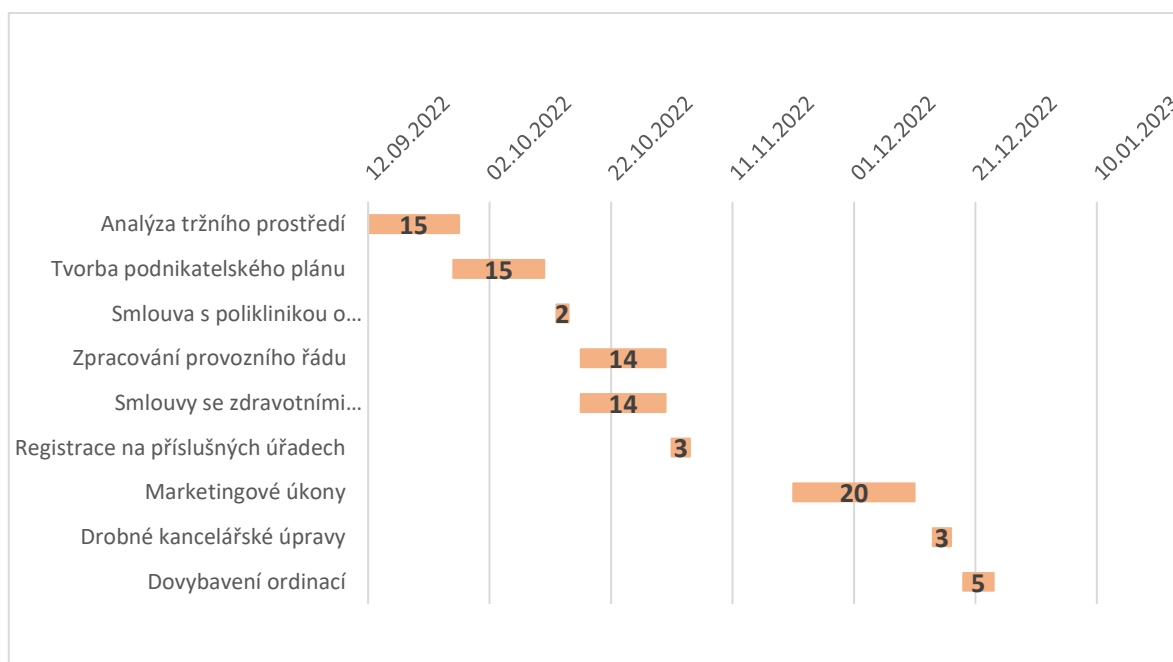
Název činnosti	Doba trvání (dny)	Začátek	Konec
Analýza tržního prostředí	15	12.09.2022	25.09.2022
Tvorba podnikatelského plánu	15	26.09.2022	09.10.2022
Smlouva s poliklinikou o pronájmu ordinací	2	13.10.2022	14.10.2022
Zpracování provozního řádu	14	17.10.2022	30.10.2022
Registrace na příslušných úřadech	3	01.11.2022	03.11.2022
Drobné kancelářské úpravy	3	14.12.2022	16.12.2022
Dovybavení ordinací	5	19.12.2022	23.12.2022
Smlouvy se zdravotními pojišťovnami	14	17.10.2022	04.11.2022
Marketingové úkony	20	21.11.2022	16.12.2022
<b>Plánované otevření stomatologického centra</b>		<b>02.01.2023</b>	

Tabulka 33 - vlastní tvorba

Z tabulky vyplývá, že projekt zřízení stomatologické kliniky by měl začít již v září roku 2022, při plánovaném otevření v lednu 2023.

#### 4.8.2.1.1.1 Ganttův diagram

Za personální odpovědnost jednotlivých kroků odpovídá provozovatelka stomatologického centra. Následující graf představuje Ganttův diagram, ve kterém se promítají jednotlivé navazující se události, od počátku projektu až do jeho zrealizování. Aby měla časová analýza určitou rezervu, po posledním úkonu (marketingu) do otevření stomatologického centra je v záloze půl měsíce času navíc, ve kterém se lze věnovat případným nedodělkům.



*Obrázek 29 - vlastní tvorba*

#### **4.8.3 Shrnutí analýzy rizik**

Z analýzy rizik vyplývá, že návrh projektu může nejvíce ohrozit riziko nezájmu klientů o nabízené služby a dále důsledky válečného konfliktu. Další rizika (smlouvy se zdravotními pojišťovnami a pandemie) představují nižší zdroje rizik.

Z provedené časové analýzy projektu vyplývá, že je potřeba nejméně 6 měsíců na to, aby se všechny nezbytnosti, které jsou nevyhnutelné pro začínající podnikatele ve stomatologii stihly.

Vyhotovený podnikatelský plán lze označit za zrealizovatelný.

#### **4.8.4 Kontrola realizace projektu**

V rámci kontroly realizace projektu budou zákazníkům a personálu po zahájení provozu stomatologického centra nabídnuty dotazníky v rámci zjišťování spokojenosti klientů a zaměstnanců. Dotazníky budou obsahovat otázky pro klienty typu:

- Jak jste spokojeni s nabídkou poskytovaných služeb?
- Vyhovuje Vám více návštěv v kratších časových intervalech nebo méně návštěv při delším trvání výkonu?

### **4.9 Příloha**

Životopis provozovatelky stomatologického centra se nachází na konci diplomové práce v příloze P I.



## **5 VYHODNOCENÍ PROJEKTU ZŘÍZENÍ STOMATOLOGICKÉHO CENTRA**

Cílem projektu je zřízení stomatologického centra ve městě Bučovice. Zřizovatelem a provozovatelem centra bude dentální hygienistka s vědomostmi získanými při studiu Managementu ve zdravotnictví. Vědomosti z navazujícího magisterského studia a zkušenosti z pracovního pole dentální hygienistky v soukromých klinikách jsou ideálním začátkem pro podnikání ve zdravotnictví. Stomatologické centrum bude provozováno formou společnosti s ručením omezeným.

### **5.1 Zhodnocení projektu zřízení stomatologického centra z hlediska implementace do praxe**

Na základě provedených analýz se lze domnívat, že implementace projektu do praxe bude označena za úspěšnou. Pro zvýšení šancí úspěchu je potřeba využít veškerých marketingových nástrojů popsaných v kapitole 4.6 Marketingový plán.

Z ekonomického hlediska provozu stomatologického centra budou stěžejní návštěvy klientů, a to hlavně pravidelné návštěvy klientů. Stomatologické centrum by se mělo ihned ze začátku zařadit do povědomí obyvatel bučovického regionu s dobrou pověstí, z toho důvodu bude potřeba vybrat kvalifikovaný personál, který nejen díky kvalitní službě ale i lidskému přístupu zanechá na klientovi pozitivní dojem. Finanční analýza byla zpracována ve třech verzích, z nichž každá z nich (nejrealističtější, optimistická i pesimistická) vykazovaly stomatologickému centru zisk. To znamená, že výnosy převyšují ve všech variantách náklady, a proto z ekonomického hlediska lze projekt považovat za realizovatelný. V případě dlouhodobého úspěchu a prospěchu společnosti lze uvažovat o rozšíření centra o další ordinace a specializace (lákavá je na vlastní zubní laboratoř s CAD/CAM systémem).

Z rizikové analýzy vyplývá, že návrh projektu může být nejvíce ohrožen rizikem nezájmu klientů o nabízené služby a důsledky válečného konfliktu, další zmíněná rizika představují pro projekt nižší stupeň hrozby. Navrhovatelka projektu je připravena na eliminaci rizik, které lze ovlivnit, a to hlavně kvalitně a dostatečně včas připraveným marketingovým plánem.

Z časové analýzy vyplývá, že na realizaci projektu je potřeba časová osa 6 měsíců.

Tento návrh projektu lze implantovat do praxe, je k tomu na základě vyhotovených analýz způsobilý.

## ZÁVĚR

Předložená diplomová práce zabývající se projektem zřízení stomatologického centra ve městě Bučovice pojednává o podnikání ve zdravotnictví, konkrétně ve stomatologii. Cílem diplomové práce bylo navrhnout realizovatelný projekt zřízení stomatologického centra, který zároveň může posloužit jako podnikatelský plán. Podnikatelský plán je určen pro zřízení nestátního zdravotnického zařízení nabízejícího stomatologické služby se specializací parodontologickou, chirurgickou a ortodontickou.

Teoretická část diplomové práce pojednává o problematice podnikání ve stomatologii a podává ucelený přehled o charakteristice podnikání ve stomatologii, struktuře podnikatelského plánu a teoretických znalostí, bez kterých lze jen velmi obtížně podnikat v sektoru zdravotnictví, v oboru stomatologie. V teoretické části diplomové práce jsou také rozebrány nejčastější diagnózy pacientů vyhledávajících služby stomatologického centra. Všechny dosažené informace a znalosti z teoretické části diplomové práce jsou implementovány do praktické části diplomové práce.

Projektová část diplomové práce byla detailně rozebrána v praktické části diplomové práce. Základním stavebním kamenem praktické části diplomové práce byla analytická složka. V rámci projektu byly provedeny následující analýzy: PESTE, ve které podléhala analýze celá Česká republika, Jihomoravský kraj a okres Vyškov; analýza mikroprostředí byla provedena pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil a také OT analýza, ve které se zkoumaly příležitosti a hrozby stomatologického centra. Podnikatelský plán praktické části diplomové práce detailně rozebírá a klade důraz na marketingový, finanční a personální plán navrhovaného projektu. V rámci praktické části diplomové práce bylo zpracování i hodnocení rizik, pomocí matice rizik, časová analýza projektu a také nákladová analýza projektu.

Výsledek analýz byl v souladu s předpoklady. Česká republika, konkrétně menší města se potýkají s nedostatkem zubních lékařů, nedostatek specializovaných stomatologických služeb (parodontologie, ortodoncie, chirurgie) je na menších městech ještě výraznější. Proto otevření stomatologického centra nabízejícího tento typ služeb v bučovickém regionu lze označit za vhodné a přínosné pro obyvatele tohoto regionu.

Vstupní náklady projektu představují zvýšenou finanční zátěž ale na základě výpočtů stomatologického centra a bodu zvratu bude stomatologická klinika od 5. měsíce fungování vykazovat zisk. Splnění cílů diplomové práce bylo dosaženo.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. **Šiman, Josef.** RECENZOVANÝ ČASOPIS ČESKÉ STOMATOLOGICKÉ KOMORY elektronická verze. *Podnikové finance v kostce (nejen) pro zubní lékaře*. [Online] ISSN 2571-2411, 22.. 5. 2021. <https://www.lks-casopis.cz/clanek/podnikove-finance-v-kostce-nejen-pro-zubni-lekare/>.
2. **SLOUKA, David.** *Vedení a marketing malých zdravotnických zařízení*. Praha : Grada, 2017, str. 9. ISBN: 978-80-2710468-7.
3. **WILLIS, David O.** Business Basics for Dentists. *Basic Economics*. Hoboken, New Jersey, USA : Copyright © 2013 by John Wiley & Sons, Inc., 2013, stránky 73-85.
4. **VOLEK T., LEITMANOVÁ FALTOVÁ I.** Nabídka, Poptávka, Tržní rovnováha. *Mikroekonomie I*. [Online] [http://www2.ef.jcu.cz/~jalina/sim/S\\_D.pdf](http://www2.ef.jcu.cz/~jalina/sim/S_D.pdf).
5. **WILLIS, David O.** Business Basics for Dentists. [autor knihy] Basics of Business Finance. [editor] ISBN: 9781118783368. str. 111-127. Hoboken, New Jersey, USA : Copyright © 2013 by John Wiley & Sons, Inc., 2013, stránky 111-127.
6. **WILLIS, David O.** Business Basics for Dentists. [autor knihy] Financial Analysis and Control in the Dental Office. str. 161-172. Hoboken, New Jersey, USA : Copyright © 2013 by John Wiley & Sons, Inc., 2013.
7. **KALOUDA, František.** *Finanční řízení podniku*. Plzeň : Vykladatelství a nakladatelství Aleš Čeněk s.r.o., 2019. str. 34. ISBN: 978-80-7380-756-6.
8. **ŘÍHOVÁ, Markéta.** Finanční řízení podniku. [Online] 2016. <https://docplayer.cz/670875-Financni-rizeni-podniku.html>.
9. **VALACH, Josef.** *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. Praha : Ekopress, s. r. o, 3. přepracované a rozšířené vydání – 2010. ISBN: 978-80-86929-71-2.
10. **KENTON, Will.** Cash Management. *Investopedia*. [Online] 16.. April 2021. <https://www.investopedia.com/terms/c/cash-management.asp>.
11. **DentalCare.** Je třeba kalkulovat ceny. *DentalCare*. [Online] Zdravotnický vzdělávací institut s.r.o., 26.. 10. 2016. <https://www.dentalcare.cz/2016/10/26/treba-kalkulovat-ceny/>.
12. **ŠUSTA, Jiří.** Kalkulace cen v ordinaci zubního lékaře. str.1. [Online] 2016. <https://docplayer.cz/2525833-Kalkulace-cen-v-ordinaci-zubniho-lekare.html>.
13. **WILLIS, David O.** Business Basics for Dentists. *Business Foundations*. Hoboken, New Jersey, USA : Copyright © 2013 by John Wiley & Sons, Inc., 2013, stránky str. 241-247.
14. **SLOUKA, David.** *Vedení a marketing malých zdravotnických zařízení*. Praha : Grada Publishing, 2017. str. str. 13. ISBN: 978-80-271-0469-7.
15. **iPodnikatel.** Právní formy podnikání pro fyzické a právnické osoby. *iPodnikatel.cz*. [Online] 3. 8. 2020. <https://www.ipodnikatel.cz/pravni-formy-podnikani-pro-fyzicke-a-pravnicke-osoby/>.
16. **MARINIČ, Pavel. Nývltová, Romana.** Finanční řízení podniku: Moderní metody a trendy. str.23. Praha : Grada Publishing a.s., 2010, str. 208.
17. **SRPOVÁ, Jitka. SVOBODOVÁ, Ivana. SKOPAL, Pavel. ORLÍK, Tomáš.** *Podnikatelský plán a strategie*. Praha, strana 15 a 16: Grada Publishing, 2011. ISBN: 978-80-247-4103-1 .
18. **SRPOVÁ, Jitka. SVOBODOVÁ, Ivana. SKOPAL, Pavel. ORLÍK Tomáš.** *Podnikatelský plán a strategie*. Praha, strana 17 : Grada Publishing, 2011. ISBN: 978-80-247-4103-1.
19. **MAZÁNEK, Jiří. a kolektiv.** *Stomatologie pro dentální hygienistky*. Praha, strana 18 : Grada Publishing, 2015. ISBN: 978-80-247-4865-8.
20. **JAKUBÍKOVÁ, Dagmar.** *Strategický marketing - Strategie a trendy - 2. rozšířené vydání*. Praha, strana 69 : Expert (Grada), 2013. str. 362. ISBN: 9788024746708.

21. **JAKUBÍKOVÁ, Dagmar.** *Strategický marketing - Strategie a trendy - 2. rozšířené vydání.* Praha, strana 86 : Expert (Grada), 2013. str. 362. ISBN: 9788024746708.
22. **SWARVAR, Eric. CRUZ, William.** *The Dental Start-up: The sequential process of opening a successful dental practice.* USA : Independently Published, 2021. str. 155. ISBN: 979-8704872962.
23. **VOCHOZKA, Marek. a kolektiv.** *Finance podniku: Komplexní pojetí.* Praha : Grada Publishing, 2021. str. 312. ISBN: 978-80-271-3267-.
24. **DOBROVOLSCHI, Olga.** Hodnocení rizika při přípravě podnikatelského projektu. *ČVUT v Praze, Fakulta strojní, Ústav řízení a ekonomiky podniku.* [Online] 2017. [https://stc.fs.cvut.cz/history/2017/sbornik/papers/pdf/6583.pdf?\\_=1492005362](https://stc.fs.cvut.cz/history/2017/sbornik/papers/pdf/6583.pdf?_=1492005362) .
25. **SRPOVÁ, Jitka.** *Podnikatelský plán a strategie. 1. vydání.* Praha : Grada Publishing, 2011. str. 194. ISBN: 9788024741031.
26. **Vyhláška č. 92/2012 Sb. Zákony pro lidi.** [Online] 2012. <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-92>.
27. **HOUBA, Robert. a kolektiv.** Stomatologické výkony 2020. *Pravidla a podmínky pro vykazování a úhradu ambulantních stomatologických služeb hrazených ze.* [Online] 2020. [https://www.dent.cz/wp-content/uploads/2020/02/stomatologicke\\_vykony\\_2020.pdf](https://www.dent.cz/wp-content/uploads/2020/02/stomatologicke_vykony_2020.pdf).
28. **Zákony pro lidi. Vyhláška č. 55/2011 Sb.** [Online] 2011. <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-55>.
29. **WYATT, Alfred D. Jr.** Pulling a Tooth (Tooth Extraction). *WebMD.* [Online] 13.. September 2020. <https://www.webmd.com/oral-health/guide/pulling-a-tooth-tooth-extraction>.
30. **WILKINS, Esther M.** *Clinical practice of the dental hygienist. 12th edition.* United States : Lippincott Williams and Wilkins, 2016. ISBN: 9781451193114.
31. **HROMČÍK, Filip.** *Parodontitida - Jak ji poznat a vyléčit?* Brno : Angisrevue 13, září-říjen 2020.
32. **ČELEDOVÁ, Libuše. HOLČÍK, Jan.** *Nové kapitoly ze sociálního lékařství a veřejného zdravotnictví.* Praha : Univerzita Karlova, Nakladatelství Karolinum, 2017. ISBN: 978-80-246-3809-6.
33. **HOUBA, Robert. a kolektiv.** Stomatologické výkony v roce 2021. *Pravidla a podmínky pro vykazování a úhradu ambulantních stomatologických služeb hrazených z veřejného zdravotního pojištění pro rok 2021.* [Online] 2021. [https://www.dent.cz/wp-content/uploads/2021/01/stomatologicke\\_vyko.pdf](https://www.dent.cz/wp-content/uploads/2021/01/stomatologicke_vyko.pdf). ISBN: 978-80-907891-1-1.
34. **ŠUSTA, Jiří.** Kalkukace cen v ordinaci zubního lékaře - několik poznámek k metodice zpracování minutové zúčtovací sazby. *Kalkulace cen v podnikatelské činnosti.* [Online] <https://adoc.pub/kalkulace-cen-v-ordinaci-zubniho-lekae.html>. str. 5.
35. **PRUKNER, Vítězslav.** Manažerské dovednosti. *Univerzita Palackého v Olomouci.* [Online] 2014. <https://publi.cz/books/114/02.html>.
36. **Česká stomatologická komora.** Zákony a vyhlášky. *Dent.* [Online] 13.. 1. 2020. <https://www.dent.cz/blog/zakony-a-vyhlasky>.
37. **TĚŠINOVÁ, DOLEŽAL, POLICAR.** *Medicínské právo 2. vydání.* Praha : autor neznámý, 2019. ISBN: 978-80-7179-318-2.
38. **Česká stomatologická komora.** KHS (KRAJSKÁ HYGIENICKÁ STANICE, KONTROLY, PROVOZNÍ ŘÁD, KATEGORIZACE PRACÍ, DESINFEKČNÍ ŘÁD). *Dent.* [Online] 13.. 1. 2020. <https://www.dent.cz/blog/khs-krajska-hygienicka-stanice-kontroly-provozni-rad-kategorizace-praci-desinfekcni-rad/>.
39. **Dentaclean.** [Online] <https://www.dentaclean.cz/ke-stazeni/>.
40. **Zákony pro lidi. Zákon č. 372/2011 Sb.** [Online] 2011. <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-372#cast3>.

41. **VZP.** Úhrada druhé zubní prohlídky od 1.1.2022. [Online] 12.. 1. 2022. <https://www.vzp.cz/o-nas/aktuality/uhrada-druhe-zubni-prohlidky-od-1-1-2022>.
42. **VZP.** Informace a životní situace. *Stomatologická péče*. [Online] 2022. <https://www.vzp.cz/pojistenci/informace-a-zivotni-situace/stomatologicka-pece>.
43. **ZMPV.** Pojištěnci. *Stomatologie*. [Online] 2022. <https://www.zpmvcr.cz/pojistenci/stomatologie>.
44. **VoZP.** Program zdraví. *Dentální hygiena*. [Online] 2022. <https://www.vozp.cz/program-zdravi>.
45. **Oborová zdravotní pojišťovna.** Benefity. *Kupón na dentální hygienu*. [Online] 2022. <https://www.ozp.cz/benefity/kupon-na-dentalni-hygienu>.
46. **Česká průmyslová zdravotní pojišťovna.** Preventivní programy - děti . *Rovnátko*. [Online] 2022. <https://cpzp.cz/preventivni-program/5>.
47. **Česká průmyslová zdravotní pojišťovna.** Bonus Plus. [Online] 2022. <https://cpzp.cz/bonus/uvod>.
48. **213 Revírská bratrská pojišťovna.** Pojištěnci bonusy a prevence. *Děti a mládež do 18 let*. [Online] 2022. [https://www.rbp213.cz/cs/pojistenci/bonusy-a-prevence/preventivni-a-bonusovy-program/deti-a-mladez-do-18-let/a-910/#popup\\_rovnatka](https://www.rbp213.cz/cs/pojistenci/bonusy-a-prevence/preventivni-a-bonusovy-program/deti-a-mladez-do-18-let/a-910/#popup_rovnatka).
49. **213 Revírská bratrská pojišťovna.** Preventivní a bonusový program. [Online] 2022. <https://www.rbp213.cz/cs/pojistenci/bonusy-a-prevence/preventivni-a-bonusovy-program/a-55/>.
50. **Zaměstnanencká pojišťovna škoda.** Zdravotní programy 2022. *Příspěvek na dentální hygienu*. [Online] 2022. <https://www.zpskoda.cz/pro-pojistence/zdravotni-programy-2022/prispevky-na-sport-pro-dospеле-deti-ci-seniory-a-na-dentalni-hygienu>.
51. **ADH.** Profimed a spolupráce se zdravotními pojišťovnami. [Online] 2022. <https://www.asociacedh.cz/profimed-a-spoluprace-s-pojistovnami/>.
52. **CVEJNOVÁ, Veronika.** Fakta o pojišťovnách: kolik mají klientů? *DuoFinance*. [Online] © 2015–2022 DuoFinance.cz s. r. o. , 14. leden 2021. <https://www.duofinance.cz/pocet-klientu-pojistoven>.
53. **Český statistický úřad.** Podíl nezaměstnaných osob v krajích k 31. 3. 2022. *Statistické informace Českého statistického úřadu zveřejněné prostřednictvím internetových stránek www.czso.cz*. [Online] CZSO, 2022. <https://www.czso.cz/csu/xc/mapa-podil-kraje>.
54. **Průměrná mzda v Jihomoravském kraji ve 4. čtvrtletí 2021 a v roce 2021.** *Statistické informace Českého statistického úřadu zveřejněné prostřednictvím internetových stránek www.czso.cz*. [Online] 2021. <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-mzda-v-jihomoravskem-kraji-ve-4-ctvrtleti-2021-a-v-roce-2021>.
55. **TAUTOVÁ, Věra.** Česká stomatologie v době COVID-19 a připravovaná reforma. *StomaTeam*. [Online] Copyright © 2022 StomaTeam s.r.o., 27. 4. 2021. <https://www.stomateam.cz/cz/dental-radio-stomateam/ceska-stomatologie-v-dobe-covid-19-a-pripravovana-reforma?currency=eur#confirm>.
56. **MAZÁNEK, Jiří. URBAN, František. et al.** *Stomatologické repetitorium 1. vydání*. Praha : Grada Publishing a.s., 2003. str. 456. ISBN: 80-7169-824-5.
57. **CZSO.** Růst výdajů na výzkum a vývoj zpomalil. *Statistické informace Českého statistického úřadu zveřejněné prostřednictvím internetových stránek www.czso.cz*. [Online] 21.. 10. 2021. <https://www.czso.cz/csu/czso/rust-vydaju-na-vyzkum-a-vyvoj-zpomalil>.
58. **MEHLER, Monique.** Cesta k ekologické stomatologii. *Dental Tribune*. [Online] © 2022 - All rights reserved - Dental Tribune International, 2. listopadu 2021. <https://czsk.dental-tribune.com/news/cesta-k-ekologicke-stomatologii/>.
59. **NAVRÁTIL, Michal.** Nebezpečný odpad a jeho dopad na zubní ordinaci. *StomaTeam*. [Online] Copyright © 2022 StomaTeam s.r.o., 20. listopadu 2019.

<https://www.stomateam.cz/cz/rizeni-praxe/nebezpecny-odpad-a-jeho-dopad-na-zubni-ordinaci>.

**60. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar.** *Strategický marketing - Strategie a trendy - 2. rozšířené vydání.* Praha : Grada Publishing, 2013. str. str. 129. ISBN: 978-80-247-4670-8.

**61. ŠEBESTOVÁ, Jarmila.** *Dilemata teorie a praxe podnikání ve zdravotních službách .* Karviné : Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2011. ISBN: 978-80-7248-702-8.

**62. MaRS.** The marketing mix in marketing strategy: Product, price, place and promotion. *MaRS Startup Toolkit.* [Online] © 2022 Copyright MaRS Discovery District. All Rights. <https://learn.marsdd.com/article/the-marketing-mix-in-marketing-strategy-product-price-place-and-promotion/>.

**63. STROMKO, Břetislav.** Marketingová komunikace. *Vysoká škola ekonomie a managementu.* [Online] 2011. [https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st\\_kam\\_mk\\_stromko.pdf](https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st_kam_mk_stromko.pdf).

**64. KOTLER, Philip. Armstrong, Gary.** *Principles of Marketing 17th Global Edition.* Northwestern University, University of North Carolina : Pearson, 2017. str. 736. ISBN: 978-0134492513.

**65. EKONOMICKÁ ROČENKA STOMATOLOGA 2021.** *DentalCare.* [Online] 2021. [https://www.dentalcare.cz/wp-content/uploads/2020/12/demo\\_ers-2021.pdf](https://www.dentalcare.cz/wp-content/uploads/2020/12/demo_ers-2021.pdf).

**66. METODIKA HODNOCENÍ RIZIK.** [Online] 2015. <https://ria.vlada.cz/wp-content/uploads/Methodika-hodnoceni-rizik-RIA-UV-2015.pdf>.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

- s.r.o. Společnost s ručeným omezením
- v.o.s. Veřejná obchodní společnost
- a.s. Akciová společnost
- k.s. Komanditní společnost
- OT Příležitosti a hrozby
- FaME Fakulta managementu a ekonomiky
- UTB Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně
- PEST Politická, ekonomická, sociální, technologická
- RTG Rentgen
- OPG Ortopantomogram
- CAD Počítačem podporované navrhování
- CAM Počítačem řízená výroba
- GERD Celkové hrubé domácí výdaje
- VaV Věda a výzkum
- OMFCH Orální a maxilofacilární chirurgie
- PZL Praktický zubní lékař
- VZL Všeobecná zdravotní pojišťovna
- VoZP Vojenská zdravotní pojišťovna
- OZP Oborová zdravotní pojišťovna
- ČPZP Česká průmyslová zdravotní pojišťovna
- RBP Revírní bratrská pokladna
- ZPŠ Zaměstnanecká pojišťovna škoda
- ZPMV ČR Zdravotní pojišťovna ministerstva vnitra České republiky

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - vlastní tvorba .....	12
Obrázek 2 vlastní tvorba – inspirace z ( <a href="https://stc.fs.cvut.cz/history/2017/sbornik/papers/pdf/6583.pdf?_=1492005362">https://stc.fs.cvut.cz/history/2017/sbornik/papers/pdf/6583.pdf?_=1492005362</a> ).....	21
Obrázek 3 - vlastní tvorba .....	23
Obrázek 4 - ©2019 South Gables Dental, dostupný online z: ( <a href="https://southgablesdental.com/what-is-an-endodontist/stages-of-tooth-decay/">https://southgablesdental.com/what-is-an-endodontist/stages-of-tooth-decay/</a> ).....	28
Obrázek 5 (31) .....	29
Obrázek 6 - mapa, dostupná online z ( <a href="https://www.google.com/maps?q=sov%C4%9Btsk%C3%A1+912+bu%C4%8Dovice&amp;um=1&amp;ie=UTF-8&amp;sa=X&amp;ved=2ahUKEwjNjv-cyq73AhWX_6QKHbPcBoAQ_AUoAXoECAEQAw">https://www.google.com/maps?q=sov%C4%9Btsk%C3%A1+912+bu%C4%8Dovice&amp;um=1&amp;ie=UTF-8&amp;sa=X&amp;ved=2ahUKEwjNjv-cyq73AhWX_6QKHbPcBoAQ_AUoAXoECAEQAw</a> ).....	34
Obrázek 7 - vlastní tvorba .....	34
Obrázek 8 - mapa, dostupná online z: ( <a href="https://www.google.com/maps/place/685+01+Bu%C4%8Dovice/@49.1567421,16.8162074,11.06z/data=!4m5!3m4!1s0x4712e13490d58ff7:0x9b2a0316019d0ce5!8m2!3d49.1493017!4d17.0038806">https://www.google.com/maps/place/685+01+Bu%C4%8Dovice/@49.1567421,16.8162074,11.06z/data=!4m5!3m4!1s0x4712e13490d58ff7:0x9b2a0316019d0ce5!8m2!3d49.1493017!4d17.0038806</a> ).....	37
Obrázek 9 – Hygienický a dezinfekční plán ordinace platný od 2/2018, dostupný online z: .....	42
Obrázek 10 - Hygienický a dezinfekční plán ordinace platný od 2/2018, dostupný online z: ( <a href="https://www.dentaclean.cz/ke-stazeni/">https://www.dentaclean.cz/ke-stazeni/</a> ) .....	43
Obrázek 11 - Příspěvky na DH – dostupné online z: ( <a href="https://www.asociacedh.cz/prispevky-na-dentalni-hygienu-pro-klienty-zdravotnich-pojistoven-v-roce-2022/">https://www.asociacedh.cz/prispevky-na-dentalni-hygienu-pro-klienty-zdravotnich-pojistoven-v-roce-2022/</a> ).....	48
Obrázek 12 - vlastní tvorba, zpracováno podle: ( <a href="https://www.duofinance.cz/pocet-klientu-pojistoven">https://www.duofinance.cz/pocet-klientu-pojistoven</a> ).....	48
Obrázek 13 - vlastní tvorba, inspirace z: ( <a href="https://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy">https://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy</a> )..	49
Obrázek 14 - Průměrná mzda, vlastní tvorba – podle: ( <a href="https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-mzda-v-jihomoravskem-kraji-ve-4-ctvrtleti-2021-a-v-roce-2021">https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-mzda-v-jihomoravskem-kraji-ve-4-ctvrtleti-2021-a-v-roce-2021</a> ,).....	49
Obrázek 15 - vlastní tvorba, inspirace z: ( <a href="https://www.stomateam.cz/cz/dental-radio-stomateam/ceska-stomatologie-v-dobe-covid-19-a-pripravovana-reforma?currency=eur#confirm">https://www.stomateam.cz/cz/dental-radio-stomateam/ceska-stomatologie-v-dobe-covid-19-a-pripravovana-reforma?currency=eur#confirm</a> ).....	50
Obrázek 16 - Struktura obyvatelstva Bučovice, vlastní tvorba, inspirace z: ( <a href="https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=profil-uzemi&amp;uzemiprofil=31548&amp;u=__VUZEMI__43__592943#">https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=profil-uzemi&amp;uzemiprofil=31548&amp;u=__VUZEMI__43__592943#</a> ) .....	51
Obrázek 17 - Přírůstek obyvatelstva, vlastní tvorba – inspirace z: ( <a href="https://www.czso.cz/documents/10180/142756982/13006221q413.pdf/b6ea1349-f051-405c-adc9-f4a08dc1f53b?version=1.1">https://www.czso.cz/documents/10180/142756982/13006221q413.pdf/b6ea1349-f051-405c-adc9-f4a08dc1f53b?version=1.1</a> ) .....	51
Obrázek 18 - Vzdělanost v Jihomoravském kraji, vlastní tvorba – inspirace z: ( <a href="https://www.czso.cz/documents/10180/20563103/136204a15.pdf/4c74e897-2f25-4cd9-bb8f-fc37aac3067a?version=1.0 str.5">https://www.czso.cz/documents/10180/20563103/136204a15.pdf/4c74e897-2f25-4cd9-bb8f-fc37aac3067a?version=1.0 str.5</a> ) .....	52



Obrázek 19 - Celkové výdaje na VaV, vlastní tvorba – inspirace z: ( <a href="https://www.czso.cz/csu/czso/statistika_vyzkumu_a_vyvoje">https://www.czso.cz/csu/czso/statistika_vyzkumu_a_vyvoje</a> ) .....	53
Obrázek 20 - Produkce odpadu v tunách, vlastní tvorba – inspirace z: ( <a href="https://www.czso.cz/documents/10180/143330119/2800202104.pdf/6ee980b1-6f46-4ece-bff3-028263032892?version=1.1">https://www.czso.cz/documents/10180/143330119/2800202104.pdf/6ee980b1-6f46-4ece-bff3-028263032892?version=1.1</a> ) .....	55
Obrázek 21 - Počet členů ČSK v roce 2021, vlastní tvorba – inspirace z: ( <a href="https://www.dent.cz/publicfile/UXRPaXFiTWNQTzRyc1JmWkZDL0p6ZGsvbzdZnZQSG9rbExVdDA0LzRzN3FLcDBiVXI3SllWL0IzTDNoTIZHeHhwMm05VzMwWXkyOGpKV1RkR1ZNN0E9PQ==">https://www.dent.cz/publicfile/UXRPaXFiTWNQTzRyc1JmWkZDL0p6ZGsvbzdZnZQSG9rbExVdDA0LzRzN3FLcDBiVXI3SllWL0IzTDNoTIZHeHhwMm05VzMwWXkyOGpKV1RkR1ZNN0E9PQ==</a> ) .....	57
Obrázek 22 - vlastní tvorba, inspirace z: ( <a href="https://www.dent.cz/publicfile/UXRPaXFiTWNQTzRyc1JmWkZDL0p6ZGsvbzdZnZQSG9rbExVdDA0LzRzN3FLcDBiVXI3SllWL0IzTDNoTIZHeHhwMm05VzMwWXkyOGpKV1RkR1ZNN0E9PQ==">https://www.dent.cz/publicfile/UXRPaXFiTWNQTzRyc1JmWkZDL0p6ZGsvbzdZnZQSG9rbExVdDA0LzRzN3FLcDBiVXI3SllWL0IzTDNoTIZHeHhwMm05VzMwWXkyOGpKV1RkR1ZNN0E9PQ==</a> ) .....	57
Obrázek 23 - vlastní tvorba, data dostupné z: ( <a href="https://www.dent.cz/">https://www.dent.cz/</a> ) .....	58
Obrázek 24 - vlastní tvorba, dostupný z: ( <a href="https://www.dent.cz/publicfile/UXRPaXFiTWNQTzRyc1JmWkZDL0p6ZGsvbzdZnZQSG9rbExVdDA0LzRzN3FLcDBiVXI3SllWL0IzTDNoTIZHeHhwMm05VzMwWXkyOGpKV1RkR1ZNN0E9PQ==">https://www.dent.cz/publicfile/UXRPaXFiTWNQTzRyc1JmWkZDL0p6ZGsvbzdZnZQSG9rbExVdDA0LzRzN3FLcDBiVXI3SllWL0IzTDNoTIZHeHhwMm05VzMwWXkyOGpKV1RkR1ZNN0E9PQ==</a> ) .....	59
Obrázek 25 - vlastní tvorba .....	64
Obrázek 26 - dostupný online z: ( <a href="https://www.dentalcare.cz/wp-content/uploads/2020/12/demo_ers-2021.pdf">https://www.dentalcare.cz/wp-content/uploads/2020/12/demo_ers-2021.pdf</a> ) .....	71
Obrázek 27 - dostupný online z: ( <a href="https://www.dentalcare.cz/wp-content/uploads/2020/12/demo_ers-2021.pdf">https://www.dentalcare.cz/wp-content/uploads/2020/12/demo_ers-2021.pdf</a> ) .....	71
Obrázek 28 - dostupný online z: ( <a href="https://www.dentalcare.cz/wp-content/uploads/2020/12/demo_ers-2021.pdf">https://www.dentalcare.cz/wp-content/uploads/2020/12/demo_ers-2021.pdf</a> ) (65).....	72
Obrázek 29 - vlastní tvorba .....	80

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tabulka 1 - Ceník stomatologických výkonů hrazených z veřejného ZP (vlastní tvorba) ..</i>	<i>30</i>
<i>Tabulka 2 - vlastní zpracování.....</i>	<i>60</i>
<i>Tabulka 3 - vlastní zpracování.....</i>	<i>61</i>
<i>Tabulka 4 - vlastní tvorba .....</i>	<i>62</i>
<i>Tabulka 5 - vlastní zpracování.....</i>	<i>64</i>
<i>Tabulka 6 - vlastní zpracování.....</i>	<i>65</i>
<i>Tabulka 7 - vlastní zpracování.....</i>	<i>65</i>
<i>Tabulka 8 - vlastní zpracování.....</i>	<i>65</i>
<i>Tabulka 9 - vlastní zpracování.....</i>	<i>66</i>
<i>Tabulka 10 - vlastní zpracování.....</i>	<i>67</i>
<i>Tabulka 11 - vlastní zpracování.....</i>	<i>67</i>
<i>Tabulka 12 - Náklady zaměstnavatele – vlastní tvorba .....</i>	<i>68</i>
<i>Tabulka 13 - Variabilní náklady – vlastní tvorba .....</i>	<i>68</i>
<i>Tabulka 14 - vlastní tvorba, převzato z (www.dentamed.cz) .....</i>	<i>69</i>
<i>Tabulka 15 - Fixní náklady, vlastní tvorba .....</i>	<i>69</i>
<i>Tabulka 16 - vlastní tvorba .....</i>	<i>70</i>
<i>Tabulka 17 - vlastní tvorba .....</i>	<i>70</i>
<i>Tabulka 18 - vlastní tvorba .....</i>	<i>71</i>
<i>Tabulka 19 - vlastní tvorba .....</i>	<i>72</i>
<i>Tabulka 20 - vlastní tvorba .....</i>	<i>73</i>
<i>Tabulka 21 - vlastní tvorba .....</i>	<i>73</i>
<i>Tabulka 22 - vlastní tvorba .....</i>	<i>73</i>
<i>Tabulka 23 - vlastní tvorba .....</i>	<i>74</i>
<i>Tabulka 24 - vlastní tvorba .....</i>	<i>74</i>
<i>Tabulka 25 - vlastní tvorba .....</i>	<i>75</i>
<i>Tabulka 26 - vlastní tvorba .....</i>	<i>75</i>
<i>Tabulka 27 - vlastní tvorba .....</i>	<i>75</i>
<i>Tabulka 28 - vlastní tvorba .....</i>	<i>76</i>
<i>Tabulka 29 - vlastní tvorba .....</i>	<i>76</i>
<i>Tabulka 30 - vlastní tvorba .....</i>	<i>77</i>
<i>Tabulka 31 - vlastní tvorba .....</i>	<i>77</i>
<i>Tabulka 32 - vlastní tvorba .....</i>	<i>78</i>
<i>Tabulka 33 - vlastní tvorba .....</i>	<i>79</i>

## SEZNAM PŘÍLOH

## Příloha P I: Životopis provozovatelky stomatologického centra

<p>E-mail Tel. Datum narození Rodinný stav Řidičský průkaz</p>	<p><b>Bc. Aneta Moudrá</b> a.moudra@seznam.cz  Svobodná B</p>	
<p><b>Pracovní zkušenosti</b></p> <p>6/2018 - stále trvá</p> <p>9/2018 - stále trvá</p> <p>4/2019 - 5/2021</p> <p>7/2015 - 8/2018</p>	<p><b>Addent s.r.o</b> Rybnická 51, 63400 Brno Dentální hygienistka Vstupní a kontrolní vyšetření dutiny ústní. Odstranění zubního kamene ultrazvukem a ručními nástroji. Detekce plaku, depurace, airflow, fluoridace, otiskování. Motivace a instruktáž pacienta. Ordinační a domácí bělení.</p> <p><b>Sudent, Obilní trh 310/4, 602 00 Brno-střed</b> Dentální hygienistka Vstupní a kontrolní vyšetření dutiny ústní. Odstranění zubního kamene ultrazvukem a ručními nástroji. Detekce plaku, depurace, airflow, fluoridace, otiskování. Motivace a instruktáž pacienta. Ordinační a domácí bělení.</p> <p><b>Rivadent s.r.o. Rudé armády 47, 683 01 Rousínov</b> Dentální hygienistka Vstupní a kontrolní vyšetření dutiny ústní pod odborným dohledem. Odstranění zubního kamene ultrazvukem a ručními nástroji pod dohledem zubního lékaře. Detekce plaku, depurace, airflow, fluoridace, otiskování. Motivace a instruktáž pacienta.</p> <p><b>Addent s.r.o</b> Rybnická 51, 63400 Brno Recepční, Zubní instrumentářka Asistence zubnímu lékaři, práce s PC, objednávání pacientů Administrativní činnost spojená s chodem zubní ordinace.</p>	
<p><b>Vzdělání</b></p> <p>9/2020 -</p> <p>9/2017 - 5/2020</p> <p>2008 - 2016</p>	<p><b>Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně - Fakulta managementu a ekonomiky</b> Stav studia: Stále studuji Úroveň vzdělání: Vysokoškolské Obor: Management ve zdravotnictví, kombinovaná forma, navazující magisterské studium</p> <p><b>Masarykova Univerzita, Lékařská Fakulta</b> Stav studia: Studium řádně ukončené Úroveň vzdělání: Vysokoškolské Dentální hygienistka</p> <p><b>Gymnázium Bučovice</b> Součkova 500, 685 01 Bučovice Stav studia: Studium řádně ukončené Úroveň vzdělání: Maturita Státní maturita z anglického, českého jazyka, biologie a chemie.</p>	

**Jazyky**

Český	Rodilý mluvčí
Anglický	Poslech: B1 Čtení: B1 Ústní interakce: B1 Samostatný ústní projev: B1 Písemný projev: B1

Německý	Poslech: B1 Čtení: B1 Ústní interakce: B1 Samostatný ústní projev: B1 Písemný projev: B1
---------	--

**Dovednosti a znalosti**

Řídičský průkaz - skupina B	
Strojopis	★★★★★
Ovládání PC	★★★★★
Potravinářský průkaz	★★★★★
Komunikační schopnosti	Umím naslouchat.
Řídící schopnosti	Umím motivovat lidi ke spolupráci a plnění stanovených cílů.
Kreativní schopnosti	Umím improvizovat.
Sociální schopnosti	Mám schopnost jednat citlivě, ohleduplně, taktně s kýmkoliv.
Flexibilita	Dokážu se přizpůsobit.
Zodpovědnost a spolehlivost.	Nebojím se převzít zodpovědnost.
Zdravý životní styl	Ve volném čase ráda sportuji, zajímám se o wellness, zdravý životní styl a kosmetiku.