

Projekt založení vlastního podnikatelského subjektu – podnikatelský plán

Bc. Petra Bernická, DiS.

Diplomová práce
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Petra Bernická, DiS.**
Osobní číslo: **M210139**
Studijní program: **N0413A050020 Management ve zdravotnictví**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Projekt založení vlastního podnikatelského subjektu – podnikatelský plán**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši vztahující se k problematice podnikání ve zdravotnictví a podnikatelského plánu.

II. Praktická část

- Charakterizujte nově vznikající firmu a odvětví, kde bude působit.
- Zpracujte podnikatelský plán pro založení firmy ve zdravotnictví.
- Navržený plán podrobte nákladové, časové a rizikové analýze.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

BARROW, Colin, Paul BARROW a Robert BROWN. *The business plan workbook: a step-by-step guide to creating and developing a successful business*. Ninth edition. New York, NY: Kogan Page, 2018, 320 s. ISBN 978-0749481797.
ČERVENÝ, Radim. *Business plán: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi, 2014, 240 s. ISBN 978-80-7400-511-4.
EKANEM, Ignatius. *Writing a business plan: a practical guide*. New York: Routledge, 2018, 134 s. ISBN 978-1138206021.
FINCH, Brian. *How to write a business plan: win backing and support for your ideas and ventures*. Sixth edition. New York: Kogan Page, 2019, 162 s. ISBN 978-0749486433.
SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada. Expert (Grada), 2011, 193 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2023**
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2023**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

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

Ve Zlíně dne 10. února 2023

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, považuji 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 21. dubna 2023

Jméno a příjmení: Bc. Petra Bernická, DiS.

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá založením vlastního podniku v oblasti zdravotnictví. Hlavním cílem je vypracovat návrh založení soukromého mamografického pracoviště na poliklinice v Bučovicích. Práce bude zaměřena právě na tento druh pracoviště z důvodu migrace populace z velkých měst do menších obcí a absence tohoto zařízení na poliklinice. Na základě výsledků analýz byl navrhnout podnikatelský plán, který může sloužit jako nástroj pro založení soukromého mamografického pracoviště.

Klíčová slova: analýza, mamograf, mamografické pracoviště, poliklinika, založení podniku

ABSTRACT

The thesis deals with the establishment of own business in the healthcare sector. The main objective is to develop a proposal for the establishment of its own mammography workplace at the polyclinic in Bučovice. The work will focus on this kind of workplace because of the migration of the population from cities to smaller villages and the absence of this facility at the polyclinic. Based on the results of the analysis, a business plan was proposed that can serve as a tool for the establishment of a private mammography clinic.

Keywords: analysis, mammography, mammography clinic, polyclinic, establishment of business

Na tomto místě bych chtěla velmi poděkovat panu doc. Ing. Petrovi Novákovi, Ph.D. za trpělivost, rady a čas, který mi poskytl při psaní diplomové práce. Také bych ráda vyjádřila své díky kolegyním z práce za ochotu a vstřícnost při koordinaci studia a práce. Rovněž bych chtěla poděkovat své rodině za podporu a pochopení v průběhu psaní diplomové práce.

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

OBSAH

ÚVOD.....	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 PODNIKÁNÍ V OBLASTI ZDRAVOTNICTVÍ.....	12
1.1 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ.....	12
1.1.1 Formy podnikání pro fyzickou osobu.....	13
1.1.2 Formy podnikání pro právnickou osobu.....	14
1.2 ZDRAVOTNICTVÍ JAKO SPECIFICKÝ TRH SLUŽEB.....	15
1.3 SYSTÉMY ZDRAVOTNÍ PÉČE.....	16
1.4 ZDRAVOTNICTVÍ V ČR.....	17
1.5 SYSTÉM ÚHRAD ZDRAVOTNICKÝCH SLUŽEB.....	19
1.6 ZDRAVOTNICKÉ SUBJEKTY A PÉČE.....	21
1.7 PROCES ZŘÍZENÍ NESTÁTNIHO ZDRAVOTNICKÉHO ZAŘÍZENÍ.....	23
2 PODNIKATELSKÝ PLÁN.....	25
2.1 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....	26
2.1.1 Titulní strana, obsah, úvod.....	27
2.1.2 Shrnutí.....	27
2.1.3 Popis podnikatelské příležitosti.....	28
2.1.4 Marketingový plán.....	28
2.1.5 Personální zdroje.....	31
2.1.6 Finanční plán.....	32
2.1.7 Rizika projektu.....	33
2.2 ANALÝZY PRO ZPRACOVÁNÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....	33
2.2.1 PESTLE analýza.....	34
2.2.2 Porterův model konkurenčních sil.....	35
2.2.3 SWOT analýza.....	37
3 ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	39
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	40
4 KONKRETIZACE ANALÝZ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....	41
4.1 PESTLE ANALÝZA MAMOGRAFICKÉHO PRACOVÍŠTĚ.....	41
4.1.1 Politické faktory.....	41
4.1.2 Ekonomické faktory.....	42
4.1.3 Sociální faktory.....	44
4.1.4 Technologické faktory.....	45
4.1.5 Legislativní faktory.....	46
4.1.6 Ekologické faktory.....	47
4.2 PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍCH SIL MAMOGRAFICKÉHO PRACOVÍŠTĚ.....	47
4.2.1 Hrozba silné rivality.....	47

4.2.2	Hrozba vstupu nových konkurentů	48
4.2.3	Hrozba substitutů výrobků	49
4.2.4	Hrozba vyjednávací síly zákazníků.....	49
4.2.5	Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů	50
4.3	SWOT ANALÝZA MAMOGRAFICKÉHO PRACOVIŠTĚ.....	50
4.3.1	Silné stránky (interní).....	50
4.3.2	Slabé stránky (interní).....	51
4.3.3	Příležitosti (externí).....	51
4.3.4	Hrozby (externí).....	52
4.3.5	Shrnutí	53
4.4	ČASOVÁ ANALÝZA	53
4.4.1	Ganttův diagram projektu založení mamografického pracoviště.....	54
5	KONKRETIZACE PODNIKATELSKÉHO PLÁNU ZALOŽENÍ MAMOGRAFICKÉHO PRACOVIŠTĚ	56
5.1	TITULNÍ LIST PODNIKATELSKÉHO PLÁNU MAMOGRAFICKÉHO PRACOVIŠTĚ	56
5.2	OBSAH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU MAMOGRAFICKÉ PRACOVIŠTĚ.....	57
5.3	ÚVOD PODNIKATELSKÉHO PLÁNU MAMOGRAFICKÉHO PRACOVIŠTĚ.....	57
5.4	SHRUTÍ.....	58
5.5	POPIS PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI	58
5.6	MARKETINGOVÝ PLÁN	59
5.6.1	Produkt	59
5.6.2	Cena.....	61
5.6.3	Místo	61
5.6.4	Propagace	62
5.7	PERSONÁLNÍ ZDROJE	65
5.8	FINANČNÍ PLÁN	69
5.9	RIZIKA PROJEKTU	82
	ZÁVĚR	86
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	87
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	91
	SEZNAM OBRÁZKŮ	93
	SEZNAM TABULEK.....	94
	SEZNAM PŘÍLOH.....	95

ÚVOD

Karcinom prsu je maligní onemocnění, které postihuje převážně ženy a jedná se o nejčastější nádorové onemocnění u žen. Každý rok je nově diagnostikováno přibližně 7 200 žen s tímto typem nádoru a přibližně 1 600 žen na něj podlehnou. V dnešní době jsou mamografické a sonografické vyšetření nejčastějšími metodami pro včasné odhalení rakoviny prsu. Studie prokázaly, že mamografické vyšetření může odhalit rakovinu prsu v rané fázi, čímž snižuje počet žen, které na toto onemocnění později umírají. Od roku 2002 byl v České republice zaveden screeningový program, který umožňuje ženám starším 45 let využít mamografického vyšetření hrazeného ze zdravotního pojištění. Tento screeningový program má za cíl snížit výskyt a úmrtnost na toto onemocnění. V současné době funguje České republice 73 pracovišť, kde je možné, aby si ženy nechaly vyšetřit poprsí. Toto téma je velmi aktuální z důvodu využívání screeningového programu a dodržování prevence o zdraví prsou. Z důvodu absence tohoto typu zařízení v okrese Vyškov byl vyhotoven podnikatelský záměr přímo na tento typ zdravotnického zařízení.

Hlavním cílem diplomové práce je vytvoření podnikatelského plánu právě na mamografické pracoviště, díky kterému se zvýší možnost využití preventivních vyšetření pro pacientky či pacienty.

První část práce je založena na teoretickém základu. V první kapitole je obsažen základ podnikání ve zdravotnictví. Je blíže specifikováno zdravotnictví v ČR, rozdělení zdravotnických systémů, popis financování a úhrad a popis zřízení nestátního zdravotního zařízení. Druhá kapitola je věnována teoretické bázi podnikatelského plánu a analýz, které budou následně použity v části praktické.

Druhá část práce je praktická část, ve které je popsán podnikatelský plán pro zřízení soukromého mamografického pracoviště ve městě Bučovice. Druhá část bude věnována konkretizaci analýz při sestavování plánu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této diplomové práce bylo sestavení podnikatelského plánu pro založení soukromého mamografického pracoviště ve městě Bučovice. Nově zřízené zdravotnické zařízení by zlepšilo prevenci v oblasti rakoviny prsu pro ženy v okolí města a dostupné vzdálenosti a zajistilo by tak lepší dostupnost péče pro migrující obyvatelstvo z velkých měst do vzdálenějších menších obcí.

V teoretické části byly zmíněny informace o specifičnosti podnikání a zakládání podniku ve zdravotnictví a dále popsány teoretické poznatky v oblasti sestavování podnikatelského plánu. V praktické části diplomové práce byly provedeny analýzy, které následně sloužily jako základ pro podnikatelský plán zaměřený na vznik mamografického pracoviště. Informace a data, použité k těmto analýzám, pocházela z Ministerstva zdravotnictví ČR, Českého statistického úřadu a Ústavu zdravotnických informací a statistiky ČR.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKÁNÍ V OBLASTI ZDRAVOTNICTVÍ

Zdraví je jednou z nejdůležitějších vlastností osobní pohody, štěstí a produktivity jednotlivců ve společnosti. K uspokojení všech těchto potřeb je zapotřebí spolupráce všech zúčastněných stran ve zdravotnictví – lékařů, zdravotnických zařízení, zdravotní politiky a samozřejmě občanů a jejich rodin. Je důležité se neustále snažit zlepšovat a zajišťovat zdraví tak, aby byla zdravotní péče poskytována všem členům společnosti (Wickramasinghe, 2019, s. 3).

Zdravotní péče se díky technologickému vývoji neustále dramaticky mění. Počínaje od anestetik, antibiotik až po magnetickou rezonanci a radioterapii. Budoucí technologické inovace budou nadále přetvářet zdravotní péči. Zatímco nové léky a léčebné postupy a nová zařízení budou hnací silou nových inovací, lidský faktor a kontakt zůstane jedním ze stabilních a zatím nenahraditelných faktorů (Thimbleby [online], 2013).

U podnikání v oblasti zdravotnictví je důležité zcela využít potenciál a nenahlížet na zdravotnické zařízení jen z pohledu lékaře, ale i z pohledu manažera. Samozřejmostí je kvalitní ošetření občanů a využití maxima energie, ale i finančních prostředků. Každý vlastník zařízení má možnost podnik vylepšit, čím může zvýšit hodnotu firmy na trhu nebo může podnik přivést ke krachu. Rozhodnutí se pro správné kroky zajišťuje u podnikatelů finanční gramotnost a strategické řízení. V České republice nejvíce odrazuje vlastníky zdravotnických zařízení či lékaře nechuť k managementu a řízení, rizika právních sporů, vliv pojišťoven a nepřehlednost proplácení výkonů (Slouka, 2017, s. 10).

1.1 Právní formy podnikání

Podnikání může být přirovnáno k hledání pokladu v tropickém pralese. Sice se dá dosáhnout odměny v podobě finančního zisku a osobního uspokojení, ale číhají zde i mnohá nebezpečí, která mohou vést k tomu, že se člověk ztratí na cestě (Blackwell, 2008, s. 1).

Při zahájení podnikání je důležité se rozhodnout jakou právní formu zvolit. Zda bude podnikání zahájeno jako jednatel či se společníkem a dále se rozhodnout na formě dle plnění různých legislativních povinností. Před samotným zahájením podnikání je velmi důležitý mít zajímavý nápad, který dokáže mít užitek pro zákazníka a mít konkurenční výhodu před ostatními. Velmi důležité je připravit podnikatelský plán, ve kterém budou zformulovány finance od počátečního kapitálu k zahájení podnikání. Správný výběr formy dokáže usnadnit práci a ušetřit peníze (Srpková, 2020, s. 164).

Jakmile je osobě vydán z živnostenského úřadu živnostenský list, může si vybrat, zda bude podnikat jako fyzická nebo právnická osoba. Živnostenské oprávnění a společnosti s ručením omezeným jsou v České republice nejčastějšími způsoby podnikání. Živnostenské oprávnění poskytuje jednotlivcům možnost podnikat na vlastní pěst a rozhodovat o svých obchodních aktivitách samostatně, zatímco společnosti s ručením omezeným umožňují sdílet odpovědnost za podnikání s dalšími lidmi a chrání osobní majetek podnikatelů v případě finančních problémů firmy. (Srpová, 2020, str. 164).

Pokud se podnikatel rozhoduje, jakou formu podnikání zvolit, měl by si položit několik otázek a zvážit různé faktory. Mezi tyto faktory mohou patřit způsob a rozsah ručení jednotlivých právních forem podnikání, otázka, kdo bude mít právo na řízení podniku, kolik zakladatelů bude zapotřebí a jaká bude administrativní náročnost spojená se založením. Volba správné právní formy je velmi důležitá, avšak není nevratná a může být změněna v průběhu podnikání. Důležité je zvážit všechny faktory a zvolit tu nejvhodnější pro vaše podnikání (Srpová, 2020, str. 164).

1.1.1 Formy podnikání pro fyzickou osobu

Fyzické osoby nejčastěji zakládají podnikání pomocí živnostenského oprávnění. Tato forma podnikání je vhodná pro menší podnikatele bez zaměstnanců nebo pro podnikatele, kteří svou činnost teprve začínají. Jedná se o nejjednodušší způsob začátku podnikání. Pro získání živnostenského listu je nutná plnoletost, trestní bezúhonnost a svéprávnost. Při zakládání živnosti by teoreticky měla stačit jen jedna návštěva živnostenského úřadu, kde za poplatek občan obdrží živnostenský list. Živnostenské oprávnění je možno rozdělit na ohlašovací a koncesované. U ohlašovací živnosti je nutné splnit všechny požadavky, které stanovil zákon a tímto živnost vznikne. Koncesované živnosti vyžadují specifické povolení pro podnikání v určitém oboru, aby bylo zajištěno, že vykonávaná činnost nepředstavuje riziko pro zdraví lidí. Tento typ povolení je například nutný pro činnosti jako výroba lihu, pohřebnictví nebo obchod se zbraněmi. Na druhé straně, fyzické osoby mohou podnikat i bez tohoto povolení, ale pouze v některých odvětvích, jako je například zemědělská výroba nebo umělecká činnost. Výhodou tohoto typu podnikání je rychlá a cenově dostupná cesta k založení podniku. Dále volnost při nakládání se ziskem a jednodušší administrativa. Mezi nevýhody je možno zařadit neomezené ručení osobním majetkem. Po zahájení činnosti je nutné jednou ročně odevzdat daňové přiznání a přehled o příjmech a výdajích (Šafrová, 2019, s.193).

1.1.2 Formy podnikání pro právnickou osobu

Pojem právnická osoba vznikla z důvodu rozlišování mezi osobami a firmami. Existuje možnost založit právnickou osobu prostřednictvím smlouvy nebo zakládací listiny. Zakladatelé mají při založení firmy možnost volby vhodné formy, jako jsou osobní nebo kapitálové společnosti, které musí být zapsány v obchodním rejstříku. Osobní společnosti, jako jsou komanditní společnost a veřejná obchodní společnost, předpokládají účast podnikatele a neomezené ručení společníků. Na druhou stranu kapitálové společnosti, jako jsou s.r.o. a a.s., vyžadují od vlastníků vklad, kterým ručí za své závazky. Další možností právnické osoby může být družstvo, které je upraveno v obchodním zákoníku (Srpková, 2020, s. 176).

Komanditní společnost je společnost smíšeného typu. Podnikání v komanditní společnosti spojuje dvě kategorie osob – komplementáře, kteří jsou plně zodpovědní za všechny závazky firmy, a komanditisty, kteří ručí jen v rámci svého vkladu. V České republice není tento typ podnikání příliš rozšířený (Veber, 2012, str. 78).

Veřejná obchodní společnost je obchodní společnost, která vyžaduje minimálně dva společníky a ručí celým majetkem. V této společnosti neexistuje maximální počet společníků a zisk i ztráta se rovnoměrně dělí mezi všechny zúčastněné (Staňková, 2007, s.79).

Společnost s ručením omezeným je typ podnikání, kde je základní kapitál složen z vkladů společníků a kde může být společníkem i jedna osoba. Maximální počet společníků je omezen na 50 osob. Novější právní úprava stanovuje minimální základní kapitál ve výši 1 Kč. Zisk a ztráta společnosti se rozděluje mezi společníky v poměru jejich podílu na kapitálu. Tento typ podnikání je v ČR velmi oblíbený a patří mezi nejčastější formy společností (Staňková, 2007, s. 80).

Akciová společnost je náročnější forma podnikání, která se v ČR využívá spíše u větších společnostech. K jejímu založení je třeba mít minimální základní kapitál ve výši 2 milionů Kč a zakladatel ručí za veškeré závazky společnosti. Řízení akciové společnosti je svěřeno více osobám a vlastnické podíly jsou určeny akciemi, které mohou být běžné nebo speciální. Na rozdíl od předchozích forem podnikání, akcionáři neručí za závazky společnosti. Založení akciové společnosti však může být nákladnější (Staňková, 2007, s. 80).

Mezi specifickou formu podnikání se řadí družstvo. Ke vzniku založení družstva jsou zapotřebí alespoň 3 osoby, a je nutno složit základní kapitál v minimální částce 50 000 Kč (Staňková, 2007, s. 81).

1.2 Zdravotnictví jako specifický trh služeb

Ve zdravotnickém managementu je klíčové poskytovat nejlepší možnou péči pacientům/klientům s omezenými zdroji. Úspěch organizace závisí na schopnosti uspokojovat měnící se potřeby populace. V nemocničním managementu jsou důležité faktory, jako je stárnutí populace, rostoucí poptávka po zdravotnických službách, vysoké standardy poskytované péče, kvalifikace zdravotnického personálu a inovace technologií (Plechová a kol., 2012, s. 22).

V 21. století se na zdravotnictví a management kladou velmi vysoké požadavky ze stran pacientů, vlády a ze strany rozvíjející se vědy. Trh s těmito službami musí neustále růst a držet krok s dobou. Tato realita má pozitivní i negativní vliv na efekt zdravotnictví. Když se zaměříme na management v nemocnici, tak je tam vůdcem celé organizace ředitel. Ten rozhoduje o podstatných záležitostech v organizaci, odpovídá za hospodářské výsledky a za kvalitu zdravotní péče. Také hodnotí, motivuje a vede podřízené zaměstnance. Primář-lékař-manažer má za úkol řídit oddělení, a zajistit plynulý provoz na pracovišti (Ondriová, 2021, s. 14).

V oblasti zdravotnictví se vyskytuje dvojí mechanismus, který ovlivňuje nabídku a poptávku. Zatímco poptávka závisí na potřebách jednotlivých pacientů, nabídka je založena na dostupnosti zdravotnických zařízení na daném území. Nicméně, tradiční tržní mechanismus zde nefunguje zcela volně, jelikož zdravotnická politika státu má rovněž vliv na celý systém (Gladkij, 2003, s. 110).

Zdravotní péče je potřebou, která se projevuje v podobě poptávky po zdravotnických službách. Existují dva typy poptávky: subjektivní a objektivní. Subjektivní poptávka je spojena s nedostatkem zdraví nebo jeho ztrátou, zatímco objektivní poptávka zahrnuje prevenci a snahu zabránit vzniku nemoci. Je to také potřeba, která je zjevná a vyvolává konkrétní spotřebu zdravotní péče pacientem. Zdravotní péče je tedy nezbytná k uspokojení potřeb pacientů (Zlámal, 2018, s. 28).

Zabezpečení teritoriální sítě zdravotnických zařízení na území státu ovlivňuje nabídku zdravotnických služeb. Nicméně, nabídka zdravotnických služeb se od klasického trhu liší. Na trhu zdravotnických služeb není zajištěna volná konkurence, a tedy i volný vstup podniků do zdravotnické sféry. Kromě toho, zdravotnická zařízení mají výhodu informační převahy nad poptávkou, což způsobuje, že trh není dokonale konkurenční. V zdravotnictví může docházet ke zbytečné nabídce zdravotnických služeb v důsledku nejistoty pacientů ohledně

jejich potřeb. V každém případě by měly být zohledněny zájmy pacientů jako prioritní faktor (Gladkij, 2003, s. 111).

Trh zdravotnických služeb můžeme definovat na principu fungování nabídky a poptávky, ale může ještě lišit na pohledu pojetí. Zdraví lze chápat v rámci liberální ekonomické teorie jako soukromý statek, kdy se každý jedinec zajímá o své zdraví. Ale zdraví lze chápat při realizaci sociální politiky také jako veřejný statek, kdy funguje princip solidarity a subsidiarity. Z důvodu odlišnosti a specifčnosti tohoto odvětví musí do zdravotnictví zasahovat stát a zdravotní politika (Zlámal, 2018, s. 31).

1.3 Systémy zdravotní péče

Ve světě existují čtyři hlavní systémy pro poskytování zdravotní péče. Každý systém je specifický a modely se od sebe odlišují v několika jemných rozdílech založených na faktorech určených pro danou zemi. Na celém světě existují stovky nezávislých zemí s různými modely zdravotní péče, které globálně ovlivňují strukturu, poskytování a úhradu zdravotní péče. Rozdílná společenská očekávání, zvyky, kultura, historie a potřeby hrajou roli ve struktuře systémů zdravotní péče. Základní systémy zdravotní péče jsou následující:

1. Beveridgeův model,
2. Bismarckův model,
3. Semaškův model,
4. Liberální model (Fincham, 2011, s. 26).

Beveridgeův model neboli národní zdravotnická služba je zdravotní model pojmenovaný po Williamu Beveridgeovi, který byl ekonom a sociální reformátor ve Spojeném království. V roce 1941 nechala britská vláda vypracovat zprávu, ve které bylo podrobně popsáno, jak by mělo být Spojené království po druhé světové válce obnoveno. U tohoto modelu je financována zdravotní péče pomocí státního rozpočtu, kam občané odvádí daně. Zdravotní péče je poté poskytnutá každému, bez nutnosti spoluúčasti. Mezi výhody tohoto systému se řadí garance poskytnutí zdravotní péče a neomezený přístup k praktickým lékařům. Nevýhoda se může zdát v neexistenci tlaku konkurenčního prostředí a dlouhé čekací doby na některé výkony. Tento systém se používá například v Norsku, Dánsku, Řecku a Španělsku (Fincham, 2011, s. 28).

Bismarckův model financování a poskytování zdravotní péče je pojmenován na počest pruského kancléře Otto von Bismarcka, který sjednotil Německo v 19. století.

Při sjednocování dohlížel na vytvoření prvního západního sociálního státu. Tento systém zahrnuje fondy, které jsou financovány zaměstnavateli a zaměstnanci prostřednictvím srážek ze mzdy. Tyto srážky jsou povinné a jsou odváděny do zdravotních pojišťoven, které fungují jako veřejné instituce. Pro tento model je velmi důležitá existence zdravotní politiky a také role státu. Mezi výhody se řadí vysoká dostupnost zdravotní péče zajištěná teritoriální sítí. Mezi nevýhody se může řadit složitost a nepřehlednost administrativy a úhrad zdravotní péče. Tento Bismarckův model zdravotní péče je používán v Německu, Francii, Belgii, Nizozemsku, ale například i v ČR (Fincham, 2011, s. 29).

Semaškův model je jeden z modelů zdravotnického systému, který byl zaveden v několika bývalých socialistických zemích, včetně některých států ve Střední Evropě. Tento systém zahrnuje financování zdravotní péče prostřednictvím státního rozpočtu, do kterého občané přispívají prostřednictvím povinných odvodů podle svých příjmů. Všechna zdravotnická zařízení jsou ve vlastnictví státu a v této souvislosti neexistují žádná soukromá zdravotnická zařízení. Tento systém byl navržen tak, aby zajistil bezplatnou a rovnoměrnou zdravotní péči pro všechny občany. V současné době se Semaškův model používá v zemi jako je Kuba. I když tento systém má své výhody, může také mít svá omezení, jako jsou dlouhé čekací doby na operace a nedostatek finančních prostředků pro modernizaci zdravotnických zařízení (Staňková, 2013, s. 23).

Liberalní model předpokládá u každého jedince zdraví jako soukromý statek. Tudiž každý se musí o své zdraví starat tak, jak hodlá za vhodné. Služby ve zdravotnictví jsou pojety stejně jako služby v tržní ekonomice. Stát v tomto modelu negarantuje zdravotní péči. Lékaři vystupují jako soukromé subjekty, kteří nabízejí zdravotnické služby a pacienti jsou zákazníci, kteří pohledávají tyto služby. Může se vyskytnout soukromé komerční zdravotní pojištění, na které častokrát přispívá zaměstnavatel. Výhoda tohoto modelu je bohatá nabídka kvalitních služeb či rozvoj nových technologií. Mezi nevýhody se řadí nedostatečná dostupnost zdravotnických služeb pro chudé či nepojištěné osoby a nedostatečná preventivní péče (Staňková, 2013, s. 23).

1.4 Zdravotnictví v ČR

Zdravotní služby v České republice jsou financovány z různých zdrojů, z nichž nejvýznamnější je zákonné zdravotní pojištění. Tento zdroj tvoří až 80 % celkových finančních prostředků pro zdravotnické zařízení. Státní rozpočet a hotovostní platby se podílejí na financování zdravotnictví pouze v menší míře. Dobrovolné zdravotní pojištění

zaujímá v České republice marginální podíl na trhu, představuje méně než 0,1 % z celkového financování zdravotnictví. Celkově lze říci, že financování zdravotnictví v ČR je převážně založeno na zákonném zdravotním pojištění, a tato situace se nejspíše nezmění ani v blízké budoucnosti (Sun, 2019, s. 969).

V devadesátých letech byl český systém zdravotního zabezpečení změněn na nový systém povinného zdravotního pojištění. Český systém zdravotního pojištění má mimořádně široké pokrytí. Nárok na zdravotní pojištění mají všichni obyvatelé ČR s trvalým pobytem a osoby bez trvalého pobytu zaměstnané ve společnosti registrované v ČR. Každá zdravotní pojišťovna musí přijmout každého jednotlivce, který splňuje kritéria pro zápis. Občané mají právo si vybrat zdravotní pojišťovnu, a to jednou za 12 měsíců (Sun, 2019, s. 969).

V České republice existuje legislativní rámec, který reguluje zdravotní pojištění. Tento rámec je utvářen několika zákony, které stanoví pravidla pro zdravotnické pojištění. Tyto právní předpisy mají za účel zajistit, že zdravotní péče bude dostupná pro všechny občany a zároveň udržitelná pro celý systém zdravotního pojištění. Mezi tyto zákony patří:

- Zákon č. 48/1997 Sb. o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 592/1992 Sb. o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění, ve znění pozdějších,
- Zákon č. 551/1991 Sb. o Všeobecné zdravotní pojišťovně České republiky, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 280/1992 Sb. o zaměstnaneckých zdravotních pojišťovnách.

V roce 2023 funguje v České republice sedm zdravotních pojišťoven.

Tabulka 1 Seznam zdravotních pojišťoven působících na území ČR (Zdroj: Hamplová, 2020)

111	Všeobecná zdravotní pojišťovna ČR,
201	Vojenská zdravotní pojišťovna ČR,
207	Oborová zdravotní pojišťovna zaměstnanců bank, pojišťoven a stavebnictví,
209	Zaměstnanecká pojišťovna Škoda,
211	Zdravotní pojišťovna Ministerstva vnitra ČR,
213	Revírní bratrská pokladna,
205	Česká průmyslová zdravotní pojišťovna.

Český zdravotnický systém je založen na pěti klíčových principech:

- Solidarita – Jedním z hlavních principů financování zdravotní péče v České republice je solidarita. To znamená, že zdravotní péče je financována z veřejného zdravotního pojištění, na které přispívají všichni pojištěnci z jejich příjmů, bez ohledu na to, zda potřebují zdravotní péči nebo ne. Tento princip pomáhá zajistit, že zdravotní péče bude dostupná pro všechny občany, kteří k tomu přispívají, a že nebudou znevýhodněni ti, kteří potřebují více péče než jiní.
- Samospráva hraje klíčovou roli v této oblasti a má vysoký význam. Zdravotnická zařízení a instituce mají relativně velkou míru autonomie.
- Vícezdrojové financování je dalším důležitým prvkem – zdravotní péče je financována z veřejného zdravotního pojištění, přímých plateb, státního a regionálních rozpočtů.
- Rovná dostupnost zdravotní péče pro všechny pojištěnce je také jedním ze základních principů systému. Systém se snaží minimalizovat rozdíly v dostupnosti zdravotní péče mezi různými skupinami obyvatelstva.
- Posledním pilířem českého zdravotnického systému je povinné očkování proti infekčním nemocem (Kinkorová, 2012).

1.5 Systém úhrad zdravotnických služeb

S problémy financování zdravotnických služeb se potýká celá řada evropských států či USA, a to hlavně z důvodu nevhodného způsobu financování. Pokud se jedná o systém úhrad zdravotnických služeb, je důležité jej spojit s etickým kodexem České lékařské komory. V samotném kodexu není popsána ekonomická efektivnost či rentabilita služeb. Tudíž by se dle kodexu neměl nechat lékař ovlivnit komerční motivací. V ideálním případě by bylo, aby se zdravotník nemusel vůbec zajímat o finanční zdroje péče či poplatky a veškeré náklady na provoz. V reálném světě je nutné chovat se eticky k pacientovi, ale zároveň se řídit dle ekonomických pravidel (Ptáček, 2011, s. 1646).

V České republice byla v počátku 90. let zdravotní péče hrazena pomocí bodového systému, který zahrnoval ambulantní i hospitalizační péči. Každý výkon měl svůj bodový koeficient, který si určovala zdravotní pojišťovna a platila za něj každé období. Kromě tohoto systému se také prováděly mimořádné platby za zdravotnické prostředky a léky. Nicméně, s nárůstem vykázaných výkonů se snížila hodnota bodu, což vedlo ke snížení úhrad za výkony. To vedlo

k nekalým praktikám, jako například vykazování neprovedených úkonů. Proto byl v roce 1997 zaveden nový systém, kdy praktičtí lékaři dostávali kapitační platby kombinované s výkonovou platbou. Stomatologové měli zase svůj ceník úhrad a nemocnice dostávaly paušální platbu. Tento nový systém měl zajistit spravedlivější a transparentnější financování zdravotní péče v České republice (Ptáček, 2011, s. 1656).

Kapitační platba je taková platba, kterou dostává praktický registrující lékař pro dospělé, lékaři pro děti a dorost či gynekologové. Jedná se o platbu lékařům, která je účtována za to, že mají lékaři registrované své pacienty v kartotéce. Platba je odesílána každý měsíc bez ohledu návštěvy lékaře pacientem. Kapitační platba je stanovena dle tzv. úhradové vyhlášky MZČR, ve které jsou obsaženy dodatečné informace jako například hodnota bodu. Kapitační platbu si mohou určit sami lékaři, dle splnění různých kritérií v již zmíněné vyhlášce. V kapitační platbě je zahrnuto několik druhů výkonů, které již poté nejsou možné vykázat v rámci platby za výkon. Jedná se například o kontrolní, cílené vyšetření nebo vyjmutí cizího tělesa ze zvukovodu či nosu (VZP [online], 2023).

Platba za ošetřovací den je úhrada péče, která se často používá v nemocnicích a odborných léčebných ústavech. Podle systému, který se používá v medicíně, se každý den, kdy pacient pobývá v nemocnici, považuje za ošetřovací den, včetně dne nástupu a odchodu. Každý takový den je ohodnocen určitým počtem bodů, které zahrnují veškeré náklady spojené s péčí o pacienta. Množství bodů se odvíjí od specializace lékaře (Bellová [online], 2019).

V systému **platby za výkon** se platí za každý konkrétní zdravotnický výkon, který byl proveden. Náklady a složitost výkonu jsou ohodnoceny určitým počtem bodů, které určují výši úhrady za daný výkon. Tento systém je nejčastěji využíván k úhradě zdravotní péče. Systém je průběžně aktualizován a doplňován dle nejnovějších technologií. Hodnota bodu se každý rok mění a je upravena v úhradové vyhlášce. Seznam všech úhradových výkonů a bodové hodnocení vydává Ministerstvo zdravotnictví ČR v tzv. sazebníku (Bellová [online], 2019).

Platba za diagnózu neboli úhrada dle DRG se rozumí platba za možné vynaložené náklady. Tento systém by měl motivovat zdravotnický personál k efektivnímu poskytování péče. V tomto systému se nebere rozdíl mezi pacienty se stejnou diagnózou, ale s odlišnými náklady. Tento systém se začal využívat v USA, ale později se rozšířil i do Evropy a nyní se využívá i v ČR. Aktuálně se tento typ platby využívá v 80 % nemocnic. Při používání této metody je důležité roztržení pacientů do určitých skupin, které rozdělují náklady

na léčbu. Princip je velmi složitý a používá se speciální software na princip výpočtů úhrad. Většinou se při principu financování využívá více principů úhrad zdravotní péče v kombinované formě (Bellová [online], 2019).

1.6 Zdravotnické subjekty a péče

Při pohledu na zdravotnický systém z celkového hlediska, je nutné si uvědomit, že zdravotnická zařízení se dělí na poskytovatele primární, sekundární a terciární péče. Je to dáno tím, že každé z těchto zařízení plní jiné funkce a zaměřuje se na jiné úrovně péče. V ideálním případě by tyto služby měly tvořit pyramidu, kde primární péče tvoří základ a terciární péče vrchol pyramidy. V takovém systému se primární poskytovatelé starají o všeobecné zdraví obyvatelstva, sekundární poskytovatelé o specializované vyšetření a terciární poskytovatelé o složitější a specializované postupy léčby. Takový přístup může zlepšit účinnost zdravotního systému a zlepšit výsledky léčby.

Primární zdravotní péče se soustředí na poskytování první linie ochrany zdraví a podpory prevence. Je zajištěna snadná dostupnost služeb, které jsou poskytovány individuálně a s respektem k potřebám každého pacienta. Tyto služby jsou nejčastěji poskytovány na místní úrovni a zahrnují praktické lékaře pro dospělé, dětské lékaře, stomatology a gynekology. Lidé mají právo si sami zvolit daného lékaře, ke kterému budou chodit na prohlídky. Vstup pro lékaře do této sféry je řízen Českou lékařskou komorou, která uděluje licence k povolení vykonávat zdravotnickou činnost. Dále je nutná registrace u příslušného úřadu a smlouva se zdravotními pojišťovnami, tedy pouze tehdy, kdy je zdravotní péče poskytována z veřejných zdrojů. Mezi služby, které primární péče zahrnuje patří poskytování všeobecné lékařské péče, prevence, screening a očkování. Lékaři jsou většinou odměňováni ve formě kapitační platby za registrované pacienty a dále platbou za výkony. Praktičtí lékaři a praktičtí gynekologové jsou ti, kdo přesměrovávají své pacientky na specializovaná zařízení pro mamografický screening, což je preventivní vyšetření hrazené z veřejného zdravotního pojištění pro ženy od 45 let, s cílem zlepšit prevenci a diagnostiku (Gladkij, 2003, s. 49).

Sekundární zdravotní péče je specializovaná ambulantní a nemocniční péče poskytována odborníky, kteří jsou placeni výkonově, a nemocnice jsou financovány paušálně. Většina specializovaných ambulantních lékařů pracuje v ČR v soukromém sektoru. Pro zajištění koordinované péče by měl pacient nejprve navštívit lékaře poskytující primární péči, který poté pacienta zašle na další odborné vyšetření ke specialistovi poskytujícímu sekundární

péči. Sekundární zdravotní péče může zahrnovat například specializovaná mamografická pracoviště (Gladkij, 2003, s. 50).

Terciární zdravotní péče je poskytována výhradně ve vysoko specializovaných zdravotnických zařízeních, jako jsou Fakultní nemocnice nebo výzkumná centra. Tyto služby jsou velmi nákladné, ale zároveň nezbytné pro záchranu životů a zlepšení zdravotního stavu pacientů (Gladkij, 2003, 50).

Jiným typem zdravotnického zařízení jsou **nemocniční oddělení**, která jsou specializovaná na poskytování zdravotní péče v určité oblasti. Oddělení jsou obvykle menší než celé nemocnice a mohou být součástí většího zdravotnického zařízení. Základním principem oddělení je poskytnout pacientovi specializovanou péči na základě jeho potřeb. Většina oddělení je otevřena 24 hodin denně a poskytují péči na základě přijetí pacienta, nikoli na základě přijetí určitého počtu pacientů. Oddělení se mohou zaměřovat na určité nemoci, jako jsou kardiovaskulární onemocnění nebo rakovina, nebo mohou být specializována na určitou věkovou skupinu, jako jsou děti nebo senioři (Gladkij, 2003, s. 51).

Lékařská péče zahrnuje řadu činností, které jsou nezbytné pro zajištění správného a bezpečného používání léčivých přípravků. Kromě samotné distribuce léků poskytují lékárny i odborné poradenství pacientům a zajišťují správné skladování léků. Léčivé přípravky se vydávají na základě lékařského předpisu, aby se minimalizovalo riziko nežádoucích účinků a zvýšila se efektivita léčby. Podobně jako u léčivých přípravků, platí pro výdej potravin pro zvláštní lékařské účely zvláštní právní předpisy. To vše je upraveno zákonem o péči o zdraví lidu (§ 20 zákona č. 20/1966 Sb.).

Ambulantní zdravotnické zařízení jsou zaměřena na poskytování jednodenní zdravotnické péče, a tedy není v nich nutná hospitalizace pacientů. Mezi taková zařízení patří například ordinace praktických lékařů pro dospělé nebo zubní ordinace. Ambulantní zařízení se zaměřují na poskytování primární péče od praktických lékařů nebo odborné péče od specialistů (Gladkij, 2003, s. 114).

Charakteristika mamografického pracoviště

Z důvodu rozsáhlosti tématu rozdělení ambulantních zařízení a zaměření diplomové práce na jedno odvětví ambulantní péče bude v následující podkapitole objasněn teoretický základ fungování mamografického pracoviště.

Jinak řečeno, aby se minimalizoval riziko vzniku karcinomu prsu, je důležité, aby každá žena pravidelně prováděla sama preventivní vyšetření prsou a chodila na preventivní

prohlídky na mamografická pracoviště. Bohužel, pro ženy do 45 let nejsou preventivní prohlídky hrazeny ze zdravotního pojištění, ale pouze diagnostické vyšetření u symptomatických pacientek. Nicméně, od roku 2002 je v ČR zaveden screeningový program nádoru prsu pro ženy starší 45 let, který umožňuje mamografické vyšetření hrazené ze zdravotního pojištění každé 2 roky. Díky tomuto programu se podařilo snížit mortalitu žen na karcinom prsu tím, že jsou nádory zachyceny včas a pacientky mají větší šanci na uzdravení. Pro provedení mamografického screeningu je potřeba doporučení od registrujícího všeobecného praktického lékaře pro dospělé či registrujícího gynekologa (Skovajsová, 2011).

Mamograf je přístroj, který pomocí měkkého rentgenového záření dokáže na RTG snímcích odhalit zhoubný nádor prsu i když pacientka nepocítuje žádné potíže. Většinou se na pracovištích provádí i ultrazvukové vyšetření, které slouží u žen nad 40. let pouze jako doplňkové vyšetření k mamografickým snímkům. K úplnému vyšetření se doporučuje přidat v mezidobí screeningu ultrazvukové vyšetření (Skovajsová, 2011).

1.7 Proces zřízení nestátního zdravotnického zařízení

V České republice se od roku 1990 začala privatizace menších zdravotnických zařízení, které byly předtím ve vlastnictví státu. Kromě soukromých lékařských ordinací vznikly také privátní laboratoře. Tento proces se však týkal pouze menších zařízení a poliklinik, ne velkých fakultních nemocnic, které zůstaly ve vlastnictví státu. Tento vývoj znamenal také změny ve financování poskytování zdravotní péče (Gladkij, 2003, s. 113).

Nestátní zdravotnická zařízení jsou soukromé instituce poskytující různé druhy zdravotnické péče, jako jsou ambulantní operace, rehabilitace, poradny, diagnostická centra a další. Tyto zařízení jsou vlastněna soukromými společnostmi a jejich činnost je regulována státem. Hlavním cílem těchto zařízení je poskytovat kvalitní zdravotní péči s vysokou úrovní odbornosti, která odpovídá potřebám pacientů. Většina nestátních zdravotnických zařízení má moderní technologie a vysoce kvalifikovaný personál, což umožňuje poskytovat pacientům komplexní péči na vysoké úrovni. Legislativní rámec související s provozem nestátního zdravotnického zařízení je tvořen těmito zákony. Zákonné předpisy týkající se zdravotní péče v České republice zahrnují následující: Úmluva o závodních zdravotních službách, Zákon o péči o zdraví lidu, Zákon o lékařské komoře, stomatologické komoře a lékárenské komoře, Zákon o zdravotní péči v nestátních zdravotnických zařízeních, Zákon o veřejných neziskových ústavních zdravotnických zařízeních, Zákon o veřejném

zdravotním pojištění, Zákon o získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta, a Zákon o nelékařských zdravotnických povoláních (Sellner, 2017).

Provozování nestátního zdravotnického zařízení vyžaduje získání schválení od krajského úřadu, přičemž postupy pro udělení tohoto schválení se liší v každém kraji. Tyto postupy jsou pravidelně aktualizovány a zveřejňovány na oficiálních webových stránkách. Zákon umožňuje soukromým zařízením poskytovat poradenskou, ošetrovatelskou, diagnostickou nebo rehabilitační péči, a to jak v ambulantní, tak lůžkové formě (Sellner, 2017).

Soukromé zdravotnické pracoviště musí splňovat hygienické požadavky na provoz zdravotnických zařízení, aby byla zajištěna hygienická a protiepidemická opatření a nedocházelo k šíření nákaz. A dále je pro pracoviště nezbytné splnit technické a věcné požadavky na vybavení zdravotnického zařízení. Pokud dojde k nesplnění podmínek, nemusí pracoviště dostat smlouvy se zdravotními pojišťovnami pro úhrady služeb. Pro pracovníky je klíčové, aby měli požadované kvalifikace a schopnosti pro výkon svého povolání, což zahrnuje jak odbornou, tak specializovanou způsobilost (Sellner, 2017).

2 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Podnikatelský plán je dokument, který detailně popisuje všechny důležité vnitřní i vnější faktory spojené s plánovaným podnikáním. Jeho účelem je shrnout hlavní podnikatelské cíle, vysvětlit, jak jsou dosažitelné a popsání jednotlivých kroků nutných k jejich naplnění (Srpková, 2011, s. 14).

Nejdůležitějším krokem při zakládání jakéhokoli nového podniku nebo rozšíření stávajícího podniku je sestavení podnikatelského plánu. Takový plán musí mít stanoveny cíle pro budoucí podnik, krátkodobé i dlouhodobé, popis podnikatelské činnosti ať už produktů či služeb, a nakonec objasnění finančních zdrojů a analýz, které budou použity k dosažení požadovaných cílů. Výzkumné studie poukazují na to, že absence písemného podnikatelského plánu často vede k vyššímu výskytu neúspěchů nových podniků. A také často brzdí růst a rozvoj nových podniků (Barrow, 2018, s. 5).

Příprava komplexního podnikatelského plánu vyžaduje velké množství času a úsilí. Nicméně takové úsilí je nezbytné, pokud chce opravdový podnikatel konkretizovat a realizovat své nápady a poté je otestovat v praxi. Po dokončení slouží plán jako návod, kterým se podnikatelé řídí a také jako mapa, která zvyšuje dotáhnutí cílů do konce (Barrow, 2018, s. 5).

Před založením podniku na trhu a vytvořením podnikatelského plánu existuje mnoho výhod. Tento systematický přístup umožňuje podnikateli dělat chyby pouze na papíře, ne na trhu. Vytvoření podnikatelského plánu může podnikatele ujistit a dát mu větší sebejistotu při založení a provozování podniku. To může kompenzovat nedostatek kapitálu a zkušeností, pokud má podnikatel dobrý nápad a značnou tržní příležitost pro produkt nebo službu (Barrow, 2018, s. 5).

Podnikatelský plán ukáže, kolik je potřeba peněz k realizaci projektu. Nedostatečný kapitál může být dalším důvodem, proč selhávají nové podniky. Podnikatelé, kteří mají dobře připravený podnikatelský plán, mohou tato rizika neúspěchu snížit či eliminovat. Mohou také experimentovat s řadou alternativních strategií, a tak se soustředit na možnosti, které co nejefektivněji využívají omezené finanční zdroje. S nadsázkou by se dalo říct, že podnikatelský plán je krokem k jiným zdrojům financí. Pomáhá naplno projevit podnikatelský a manažerský talent a sdělit podnikatelské nápady ostatním lidem takovým způsobem, kterým jim budou snáze rozumět. Již zmíněnými alternativními finančními zdroji mohou být bankéři, potenciální investoři nebo partneři. Jakmile budou investoři rozumět

a vědět, o co se podnikatel snaží, budou se moci lépe orientovat a následně se zapojit do projektu. Příprava podnikatelského plánu umožňuje nahlédnutí do procesu plánování. Právě tento proces je důležitý pro dlouhodobé plánování podniku. Nikdo neočekává, že každá událost zaznamenaná v podnikatelském plánu nastane tak, jak se předpokládalo. Ale porozumění a znalosti vytvořené procesem obchodního plánování připraví podnik na jakékoli události, kterým může čelit a rychle reagovat, popř. se jim přizpůsobit. Navzdory mnohým výhodám se tisíce potenciálních podnikatelů stále pokoušejí začít podnikat bez vytvoření podnikatelského plánu (Barrow, 2018, s. 5).

Prostě a jednoduše, podnikatelský plán má za úkol:

1. Sloužit jako organizační nástroj pro zjednodušení a vyjasnění obchodních cílů a strategie,
2. Být prodejním dokumentem, který prodává podnikatelský nápad a prokazuje, že produkt nebo služba může přinést zisk a přilákat finanční prostředky nebo jiné zdroje (Flore, 2005, s. 10).

Než se začne podnikatelský plán vytvářet je důležité promyšlení a naplánování, co přesně bude obsahovat. Je důležité si ujasnit k čemu bude podnikatelský plán sloužit, a podle toho jej směřovat. Samozřejmě jeden plán nevyhoví všem okolnostem a situacím. Dobrý podnikatelský plán je jako cestovní mapa. Popisuje, jak se dostat z místa, kde se nachází firma nyní, tam, kde by mohla být v budoucnu (BusinessNews, 2016, s. 4).

2.1 Struktura podnikatelského plánu

Obvyklý podnikatelský plán pokryje všechna stanovená témata na 15 až 25 stran. Je důležité stanovit správnou rovnováhu s délkou. Pokud je podnikatelský plán příliš dlouhý, nikdo ho nebude číst. A naopak, pokud je cílem získat finanční podporu ve vysokých částkách tak jednostránkový či dvoustránkový obchodní plán, může být nedostačující. Je zapotřebí, aby byl podnikatelský plán dostatečně dlouhý, dále aby byl důvěryhodný, aniž by měl spousty podrobností, ve kterých se čtenář ztratí. Většina lidí má tendenci spojovat podnikatelské plány pouze se startupy, které takto získávají kapitál, ale existuje mnoho dalších situací, kdy je užitečné sestavit tento plán sestavit (BusinessNews, 2016, s. 4).

Struktura podnikatelského plánu není nijak stanovena pouze doporučena. Každý plán je jiný a má různé požadavky na realizaci. Ovšem existuje řada doporučených standardních částí

rozdělení, které jsou běžně používány a jsou součástí podnikatelského plánu. Základní části podnikatelského budou představeny v následujících podkapitolách (Ekanem, 2018, s. 15).

2.1.1 Titulní strana, obsah, úvod

Titulní stránka je klíčovým prvkem podnikatelského plánu, který slouží jako obálka dokumentu a představuje první kontakt s potenciálními investory nebo obchodními partnery. Je důležité, aby byla esteticky přitažlivá a zároveň obsahovala klíčové informace o projektu. Titulní stránka by měla zahrnovat název podnikatelského plánu, jméno společnosti a její logo, a jména zakladatelů. Je důležité uvést kontaktní informace, jako jsou adresa, telefonní číslo a e-mailová adresa, aby bylo možné získat další informace o projektu. Datum zahájení podnikání a varování proti neoprávněnému užití dokumentu jsou další prvky, které mohou být uvedeny na titulní straně (Ekanem, 2018, s. 16).

Doporučuje se, aby podnikatelský plán obsahoval obsah, který by měl umožnit čtenáři snadné a rychlé vyhledávání konkrétních sekcí dokumentu. Ačkoli je výhodné, aby celkový rozsah dokumentu nepřekročil jednu stránku formátu A4, může být nutné použít více stránek, pokud je podnikatelský plán rozsáhlejší. Je důležité používat nadpisy první, druhé a třetí úrovně, ale zbytečné rozdělování textu na příliš mnoho sekcí může vést k nepřehlednosti dokumentu (Srpková, 2011, s. 15).

Úvod je zásadní částí podnikatelského plánu, jelikož slouží k prezentaci a přiblížení potenciálnímu investorovi základních informací o podnikání. V této části by mělo být stručně vysvětleno, co je předmětem podnikání, jakou právní formu bude mít firma a kdo jsou klíčoví aktéři. Důležité je také vysvětlit, jakým způsobem bude firma dosahovat svých cílů a jaké jsou tyto cíle. V neposlední řadě je důležité specifikovat cílovou skupinu podnikání a vysvětlit, proč je tento podnikatelský plán důležitý pro potenciálního investora. Správně napsaný úvod může být klíčovým faktorem rozhodnutí o investici do podnikání (Ekanem, 2018, s. 16).

2.1.2 Shrnutí

Shrnutí je důležitou součástí podnikatelského plánu, která by se měla psát na konci plánu. Jeho účelem je poskytnout čtenáři stručný přehled o celém obsahu podnikatelského plánu. V této části by měly být uvedeny hlavní body podnikání, včetně cílů, plánů na získání financí, právní struktury, termínu a místa založení podniku a popisu produktů nebo služeb, které se budou nabízet. Shrnutí by mělo obsahovat klíčové prvky podnikatelského

plánu, včetně marketingových, finančních, provozních, manažerských a organizačních plánů. Je důležité mít na paměti, že někteří čtenáři si přečtou pouze shrnutí, z toho důvodu by mělo být dostatečně obsáhlé a přesné (Ekanem, 2018, s. 17).

Ve shrnutí se tedy stručně zahrnuje celý podnikatelský plán a jeho účel. Vysvětluje, kdo společnost vytváří, kam směřuje a jaké jsou klíčové body. Existují dva pohledy na shrnutí podnikatelského plánu: pro interní použití, kdy se jedná o stručný přehled cílů a zaměření na projekt, a pro hledání finančních prostředků, kdy se specifikuje účel financování a finanční proveditelnost plánu pro investora nebo věřitele. Investor nebo věřitel by měl z rychlého přehledu v shrnutí vidět název, právní strukturu, umístění, povahu a jedinečnost podnikání a posoudit její silné stránky a rizika. Shrnutí také poskytuje rychlý přehled o výkonu firmy a jejích budoucích cílech, včetně částky a účelu půjčky nebo investice, zdůvodnění financování a prohlášení o návratnosti investice nebo o splacení (Pinson, 2013, s. 21).

2.1.3 Popis podnikatelské příležitosti

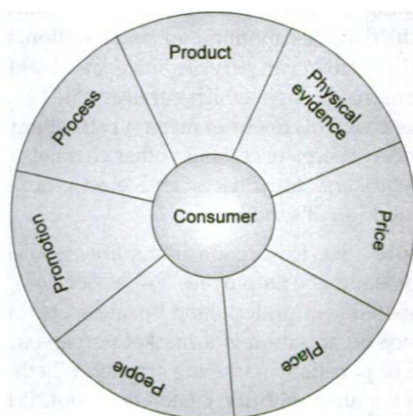
V této části podnikatelského plánu se zaměřujeme na prezentaci podnikatelské příležitosti, tedy na to, co bude předmětem podnikání a jaká je tržní poptávka po tomto produktu nebo službě. Důležité je vysvětlit, jaký problém produkt nebo služba řeší a kdo bude jejich potenciálním zákazníkem. V této části by měl být stručný popis produktu nebo služby, včetně jeho jedinečnosti a přidané hodnoty v porovnání s konkurencí. Také by měly být zmíněny případné dosažené úspěchy, které potvrzují kvalitu a spolehlivost produktu nebo služby. Je nutné, aby všechny informace byly založeny na důkladném průzkumu trhu a věrohodných datech (Ekanem, 2018, s. 16).

2.1.4 Marketingový plán

Marketingová část podnikatelského plánu definuje všechny součásti marketingové strategie. Zabývá se podrobnostmi analýzy trhu, prodeje, reklamy a kampaní pro vztahy s veřejností. Plán by měl propojovat tradiční offline programy s novými mediálními online strategiemi. Marketingový plán je klíčovou součástí podnikatelského plánu, která se zabývá plánováním a realizací marketingových aktivit společnosti. Pro úspěch podnikání je důležité vytvořit marketingový plán, který obsahuje analýzu trhu, určení tržní pozice a definování marketingového mixu. Analýza trhu zahrnuje zkoumání cílového trhu, konkurence a trendů v oboru. Na základě této analýzy lze definovat tržní pozici společnosti a stanovit způsoby, jak získat konkurenční výhodu. Rozhodnutí o marketingovém mixu zahrnuje určení cenové

strategie, produktovou politiku, distribuční kanály a způsoby propagace. Výsledkem marketingového plánu by měl být soubor konkrétních a realizovatelných kroků, které pomohou společnosti dosáhnout stanovených cílů a úspěšně konkurovat na trhu (Srpková, 2011, s. 17).

Nejznámější je marketingový mix 4P. Tradiční marketingový mix, byl vyvinut s ohledem na cíl marketingu. Čtyři P se řadí do tradičního marketingového mixu (produkt, cena, místo a propagace). Předpokládá se, že tato efektivní kombinace čtyř složek zajistí organizaci konkurenční výhodu při získávání preferencí na cílovém trhu. Marketingoví výzkumníci identifikovali nedostatky a omezení tradičního marketingového mixu, při aplikaci na služby. V roce 1981 Booms a Bitner navrhli firmám poskytujícím služby model marketingového mixu 7P. Sedm P bylo později podporováno dalšími marketingovými specialisty. V marketingovém mixu služeb tedy existují tři další složky – materiální prostředí, lidé a proces (Rao, 2011, s. 62).



Obrázek 1 Struktura marketingového mixu (Zdroj: Rao, 2011, s. 63)

Produkt je nejdůležitější prvek v marketingovém mixu a je reprezentován kombinací zboží a služeb, kterou firma nabízí svým zákazníkům. Zákazník se o firmu zajímá především kvůli jejímu produktu, který je prostředkem k uspokojení určitých potřeb. Všechny ostatní prvky marketingového mixu posilují hodnotovou nabídku produktu. Protože nejmocnějším konkurenčním nástrojem v rukou marketingového manažera je produkt, měl by být plánován a vyvíjen pečlivě, aby bylo možné uspokojit potřeby zákazníků. Aby byl produkt atraktivní pro zákazníka, musí marketingový manažer věnovat pozornost následujícím aspektům:

- Kvalita, vlastnosti a design produktu,
- Strategie značky,
- Záruka a služby navíc (Mahajan, 2015, s. 23).

Výše uvedené aspekty musí být jasně definované, aby byl produkt v každém ohledu kompletní, fungoval a poskytoval zákazníkovi maximální spokojenost (Mahajan, 2015, s. 23).

Cena je nástrojem marketingového mixu, který vytváří příjmy firmy. Cenu je možno stanovit nákladovým či konkurenčním způsobem. Cena je často určena náklady, přičemž se připočítává marže, která přináší zisk nebo návratnost investice. Citlivost spotřebitelů na cenu je vyšší u služeb, než u zboží ačkoli jsou základní metody stanovení ceny stejné jako u zboží. Cenové strategie služeb v zásadě závisí na vnímání hodnoty různými skupinami lidí, na které se organizace zaměřuje. Marketing spočívá v tom, že každému produktu nebo podniku je poskytnuta vlastní jedinečná prodejní nabídka, aby se lišila od všech konkurenčních produktů a mohla si zajistit prémiovou cenu. Cena je hlavním určujícím faktorem prodejní hodnoty společnosti a podílu na trhu. Výrazně ovlivňuje výnosy a zisky. Obchodníci musí být velmi opatrní ohledně cenových cílů, metod tvorby cen a faktorů ovlivňujících tvorbu cen. Cena je také ukazatelem vnímané kvality, zejména pro nově kupující (Rao, 2011, s. 63).

Místo souvisí s rozvojem institucionální struktury, aby byly produkty dostupné cílovým zákazníkům ve správném množství, na správném místě a ve správný čas. Aby byl produkt pro zákazníky snadno dostupný, musí obchodník:

- Vybrat efektivní distribuční kanály,
- Rozhodnout o pokrytí distribuce na trhu,
- Udržovat distribuční logistiku na nízkých nákladech (Mahajan, 2015, s. 23).

Distribuční kanály tvoří velkoobchodníci, maloobchodníci a distributoři, jejichž prostřednictvím se zboží přesouvá z místa výroby do místa spotřeby. Pokrytí distribuce trhu může být přímé nebo nepřímé. Distribuční kanály se skládají z činností, které usnadňují efektivní dodání zboží spotřebitelům. Patří sem doprava, skladování, řízení zásob a související činnosti. Internetový marketing výrazně pomohl organizacím navrhnout a udržovat efektivní distribuční strategii (Mahajan, 2015, s. 24).

Propagace marketingového mixu se vztahuje k činnostem zaměřeným na navázání efektivních komunikačních vazeb mezi obchodníkem a cílovými zákazníky. Mezi různé prostředky, kterými marketér komunikuje se zákazníky, patří reklama, osobní prodej, vztahy s veřejností a podpora prodeje. Marketingový pracovník musí při sestavování propagační kampaně určit všechny tyto složky. Pomocí prvku propagace marketér informuje,

přesvědčuje a připomíná stávajícím i potenciálním zákazníkům produkt nebo službu a snaží se ovlivnit jejich názory tak, aby vyvolal pozitivní odezvu. Mnoho společností v dnešní době používá internet ke sdělování informací o sobě a svých produktech (Mahajan, 2015, s. 24).

Pro služby nebo produkty služeb bylo nezbytné rozšíření marketingový mixu. Protože produkty služeb mají jedinečnou vlastnost nehmotnosti, je nezbytné vzít v úvahu způsob, jakým jsou tyto produkty poskytovány spotřebitelům. O to se starají další tři P – lidé, proces a materiální prostředí, které jsou popsány níže (Mahajan, 2015, s. 27).

Proces se týká provozních systémů, mechanismů a toku činností používaných k poskytování služeb zákazníkům. Každý podnik musí mít zavedené správné procesy, aby byly potřeby a požadavky zákazníků správně identifikovány, objednávky mohly být efektivně vyřizovány a případné stížnosti byly vyřizovány včas a uspokojivě (Mahajan, 2015, s. 28).

Lidé tvoří důležitou část marketingových služeb, protože právě zákazníci posuzují kvalitu služeb prostřednictvím interakce s lidmi, kteří službu poskytují. Lidé by měli mít odpovídající osobní dovednosti, schopnosti a znalosti, aby mohli poskytovat očekávanou službu (Mahajan, 2015, s. 27).

Materiální prostředí odkazuje na prostředí, ve kterém je služba poskytována. Mělo by být čisté, bezpečné a přitažlivé. Pokud by zákazník vešel do prodejny s potravinami a uviděl krysy, hmyz či mouchy, cítil by se znechuceně a příště by se návštěvy takového místa vyhnul (Mahajan, 2015, s. 28).

2.1.5 Personální zdroje

V této části by mělo být jasně stanoveno, kolik zaměstnanců bude potřeba pro efektivní fungování společnosti. Je důležité mít na paměti, že příliš mnoho zaměstnanců v rané fázi podnikání může být neefektivní, zatímco úspěch může vést k náhlé potřebě rozšíření týmu a organizačních změn. V podnikatelském plánu by měly být zodpovězeny následující otázky:

- Jaké jsou požadavky na pracovní pozice?
- Jaké jsou potřebné kvalifikace a zkušenosti zaměstnanců?
- Jaké jsou mzdy a benefity?
- Jaké jsou plány ohledně vývoje týmu a jeho organizační struktury?

Tyto otázky je třeba pečlivě zvážit a zahrnout je do plánu tak, aby bylo možné na ně reagovat, pokud se situace změní (Pinson, 2013, s. 40).

2.1.6 Finanční plán

Účelem finančního plánu je převedení předchozích částí podnikatelského plánu do číselné podoby. Plánování finančních záležitostí je pro začínající firmu zásadní pro úspěch společnosti. Mnoho podniků během prvních 3 let provozu zkrachuje kvůli špatným finančním plánům a nedostatečnému financování. V části finančního plánu se popisují budoucí tržby z prodeje, výdaje a náklady a zisk a ztráta. Plán také podrobně popisuje, co bude firma vlastnit a dlužit na konci každého roku činnosti. Dále obsahuje účetní závěrku podnikání a určuje, kolik finančních prostředků bude zapotřebí k zahájení a úspěšnému provozování podnikání během počátečního období (Sellars, 2009, s. 67).

Podnikání se neobejde bez zisku, který je výsledkem výnosů a příjmů firmy. Příjmy jsou peněžní prostředky, které firma skutečně získala v určitém časovém období. Tyto prostředky jsou obvykle vyplaceny v hotovosti a jsou zaznamenány v okamžiku úhrady. Na druhou stranu jsou výnosy také peněžní prostředky, které firma získala za své produkty nebo služby, ale jsou zaznamenány v účetnictví ihned po vzniku obchodu (Srpová, 2011, s. 28)

Náklady a výdaje jsou často zaměňovány, ale mají odlišný význam. Výdaj znamená úbytek peněz (např. platba faktury) a je to tok peněz ven z firmy. Náklad se vztahuje k spotřebě materiálu a zdrojů, které firma používá, např. provoz automobilu. Náklady jsou vynaloženy na získání výnosů, tedy na zboží a služby, které firma nabízí (Srpová, 2011, s. 28).

Cash flow je klíčovým ukazatelem finanční stability firmy, kterým se sledují peněžní toky z příjmů a výdajů. Tento doklad umožňuje podnikatelům sledovat, kolik peněz firma přijímá a kolik jich vynakládá, ať už na běžné náklady nebo investice. Udržování pozitivního cash flow je klíčové pro udržení finanční stability a dlouhodobé úspěšnosti firmy (Srpová, 2011, s. 29).

Výkaz zisku a ztráty je finanční výkaz, který přehledně ukazuje příjmy a výdaje firmy za určité období a vypočítává z toho hospodářský výsledek. Tento výkaz slouží k tomu, aby firma mohla sledovat svůj výkon v čase a přijmout vhodná opatření pro zlepšení hospodaření (Srpová, 2011, s. 30).

Bod zvratu neboli bod zlomu představuje situaci, při kterém pro firmu nevzniká žádný zisk ani ztráta. Pro výpočet bodu zvratu je nutno znát variabilní náklady, fixní náklady, cenu za jednotku a předpoklady prodeje. (Blažková, 2007, s. 116).

Rozvaha je dokument účetní závěrky, který podává přehled o stavu majetku podniku a zdrojích jeho krytí k určitému časovému období. Tudíž má omezenou vypovídací hodnotu. Rozvaha obsahuje jednotlivé složky aktiv a pasiv. Aktiva se dále dělí na dlouhodobý majetek a majetek oběžný. Pasiva jsou ten samý majetek jako aktiva, pouze brán z druhé strany pohledu. Pasiva nelze uchopit (př. půjčka nebo dar), jedná se vlastně o to, kde firma majetek získala. Jelikož se jedná o tentýž majetek, musí se aktiva a pasiva rovnat (Scholleová, 2017, s. 15).

2.1.7 Rizika projektu

Riziky projektu se často zabývá část podnikatelského plánu zabývající se prognózováním. Analýza rizik se vkládá do podnikatelského plánu z toho důvodu, aby si podnikatel uvědomil, že podnikatelský plán má možná rizika, stejně jako návrh projektu kteréhokoli jiného podnikatele. Pokud nebude obsažen návrh rizik a bude se plán zdát jako bezrizikový, nebudou investoři ani obchodní partneři brát návrh vážně. Existuje několik způsobů, jak se vypořádat s riziky. Je možné nasimulovat situace, že se něco stane, či prokázat dopad poškození na podnikání. Důležité jsou právě reakce na nepříznivé okolnosti (Finch, 2019, s. 110).

Kapitola věnovaná rizikům projektu má za cíl minimalizovat nežádoucí události. Existuje několik možností, jak toho dosáhnout: rozdělit rizika mezi více lidí nebo firem a také převést riziko na jiné subjekty. Tato strategie může snížit celkové riziko projektu (Srpková, 2011, s. 32).

2.2 Analýzy pro zpracování podnikatelského plánu

Při tvorbě podnikatelského plánu jsou k dispozici různé analýzy, které mohou být využity pro získání klíčových informací. Je důležité správně sbírat a interpretovat data. V podnikatelském plánu můžeme použít makroanalýzy, jako je PESTLE analýza, nebo mikroanalýzy, včetně SWOT analýzy. Další kapitola se podrobněji zabývá teoretickými aspekty těchto analýz.

2.2.1 PESTLE analýza

PESTLE analýza je užitečný nástroj pro posouzení vnějšího prostředí, které je pro podniky obvykle neovlivnitelné. Tento model pomáhá identifikovat příležitosti a hrozby, což je klíčové pro sestavení SWOT analýzy. Analyzuje klíčové faktory, jako jsou politické, ekonomické, sociální, technologické, environmentální a právní faktory a hodnotí jejich dopad na podnikové prostředí. PESTLE analýza umožňuje podnikům získat hlubší porozumění situace na trhu a trendů, a tak lépe připravit své strategie a rozhodnutí (Perera, 2018, s. 1).

Politické faktory

Faktory politického prostředí jsou velmi důležité pro podnikání, protože politická nestabilita a nesoulad mezi vládními politikami a zájmy podniku mohou mít negativní dopad na výkon podniku. Politické faktory mohou zahrnovat například změny v právních předpisech, regulace podnikání, politickou kulturu, názory a postoje vlády a opozice k podnikání, nebo politické vztahy mezi zeměmi a geopolitické faktory. Tyto faktory mohou výrazně ovlivnit výkonnost podniku, zejména v oblasti zahraničního obchodu, protože zahraniční politika a mezinárodní vztahy mohou ovlivnit podnikání v mnoha zemích (Perera, 2018, s. 11).

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory jsou klíčové pro úspěšné podnikání, neboť ovlivňují celkovou poptávku, konkurenci a náklady v různých oblastech podnikání. Například vysoká inflace může vést k růstu nákladů a k poklesu kupní síly zákazníků. Na druhé straně, nízká míra nezaměstnanosti a rostoucí příjmy mohou vést ke zvýšenému prodeji a ziskům. Z tohoto důvodu by měly organizace pečlivě sledovat ekonomické faktory a přizpůsobovat své strategie podle potřeb trhu a spotřebitelů (Perera, 2018, s. 11).

Sociální faktory

Aspekty sociokulturního prostředí mají významný dopad na podnikání, neboť ovlivňují věkové složení populace, kulturní normy a tradice, náboženské přesvědčení a hodnoty. Respektování etických norem a postojů k podnikání je klíčové, protože podnikatelské prostředí musí být v souladu s kulturními a tradičními hodnotami země. Kulturní hodnoty také hrají důležitou roli při dosahování větší produktivity, lepšího výkonu a růstu společnosti. Sociokulturní faktory dále ovlivňují spotřebitelské chování a nákupní tendence, což jsou klíčové faktory pro úspěšné podnikání na trhu (Perera, 2018, s. 12).

Technologické faktory

V dnešní době je technologické prostředí nezbytným prvkem pro úspěšné podnikání, zejména pro ty, kteří spoléhají na moderní technologie. S rozšiřujícím se využitím internetu je důležité, aby organizace byly dostatečně technicky vybavené a měly moderní technologickou infrastrukturu. Pravidelné aktualizace, modernizace, hardwarové i softwarové inovace jsou klíčové pro úspěšné fungování organizace v současném technologickém prostředí. Kromě toho může moderní technologie pomoci zlepšit organizační procesy a maximalizovat efektivitu práce (Perera, 2018, s. 13).

Legislativní faktory

Různá odvětví se mohou lišit v legislativních faktorech, které se týkají zákonných ustanovení, pravidel, předpisů a směrnic. Tyto faktory mohou mít klíčový vliv na regulaci obchodních aktivit a organizace musí být obezřetné při dodržování právních předpisů. Důsledné dodržování těchto předpisů může přinést organizaci strategickou výhodu v porovnání s konkurencí, pokud si zúčastněné strany uvědomují, že společnost jedná odpovědně a v souladu s platnými právními předpisy (Perera, 2018, s. 14).

Ekologické faktory

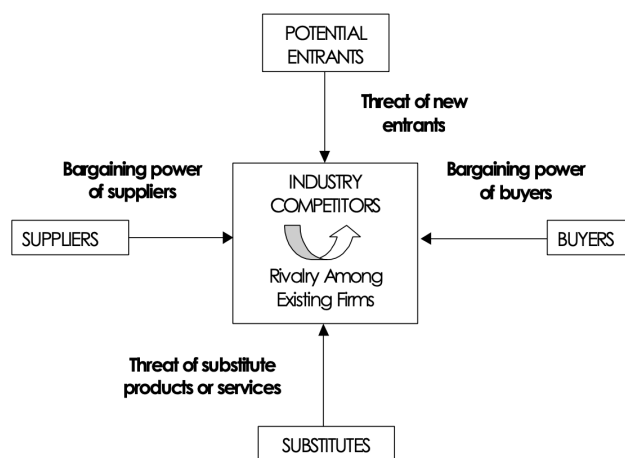
S rostoucí obavou o stav životního prostředí se stává nezbytné, aby organizace přemýšlely o ekologických a přírodních faktorech jako o klíčových faktorech pro své podnikání. Je důležité, aby organizace přijaly opatření, která minimalizují jejich dopad na životní prostředí, včetně snižování emisí skleníkových plynů, ochrany biodiverzity a efektivního zpracování odpadů. V dnešní době se udržitelnost a odpovědnost vůči životnímu prostředí stává nezbytností pro úspěšné podnikání (Perera, 2018, s. 15).

2.2.2 Porterův model konkurenčních sil

Existuje mnoho různých metod, které lze použít k vizualizaci procesu strategického plánování. Tyto metody obvykle zahrnují několik kroků, začínající analýzou a definicí podnikání a pokračováním posouzením vnitřního a vnějšího prostředí. Porterův model pěti konkurenčních sil může být užitečným nástrojem pro získání hlubšího povědomí o konkurenčním prostředí v daném odvětví. Tento model umožňuje identifikovat klíčové

faktory, jako jsou konkurence, potenciální konkurenti, dodavatelé, substituční produkty a kupující, a určit, jakým způsobem se tyto faktory ovlivňují (50 Minutes, 2015, s. 5).

Porterův model pěti sil umožňuje podnikům získat hlubší povědomí o konkurenčním prostředí v daném odvětví. Konkurence je běžnou součástí trhu, a tak je důležité podrobně analyzovat chování zákazníků, dodavatelů, substitutů a konkurentů. Intenzita konkurence může být různá v závislosti na odvětví a podnikatelé musí být schopni přizpůsobit své strategie těmto faktorům. Porterův model pomáhá identifikovat klíčové hrozby a příležitosti na trhu (Bard, 2008, s. 101).



Obrázek 2 Porterův model konkurenčních sil (Zdroj: Porter, 1980)

1. První síla – hrozba silné rivality

V průmyslových odvětvích, zejména v těch, kde existuje jen několik hlavních hráčů, je rivalita mezi stávajícími konkurenty běžnou záležitostí. Konkurenceschopnost je silně ovlivněna množstvím konkurentů, růstem odvětví, vysokými fixními náklady, nedostatečnou diferenciací, kapacitou pro rozšíření, různorodostí typů konkurentů a strategickým významem (Swaan [online], 1999).

2. Druhá síla – hrozba vstupu nových konkurentů

Bariéry ke vstupu jsou faktory, které mohou omezovat vstup nových konkurentů na trh. Tyto faktory zahrnují výhody z rozsahu (díky kterým jsou již etablovaní konkurenti schopni dosahovat nižších nákladů), silnou značku s věrností zákazníků, vysoké kapitálové požadavky, náklady na přesvědčení zákazníků, aby si zvykli na nový produkt nebo službu, omezený přístup k distribučním kanálům a nákladové výhody, které mohou mít již existující konkurenti díky své pozici na trhu (Swaan [online], 1999).

3. Třetí síla – hrozba substitutů výrobků

Substituty jsou alternativní produkty nebo služby, které plní podobnou funkci jako původní produkt, ale mohou být vyráběny nebo poskytovány pomocí jiné technologie nebo metodologie. To může zahrnovat například produkty vyrobené z jiného materiálu, služby poskytované jiným způsobem, nebo dokonce digitální alternativy pro tradiční zboží a služby. Substituty mohou mít vliv na tržní podíl a konkurenceschopnost podniku, zejména pokud jsou levnější, snadněji dostupné nebo poskytují lepší výkon než původní produkt (Swaan [online], 1999).

4. Čtvrtá síla – hrozba vyjednávací síly zákazníků

Kupující mají značný vliv na podniky, se kterými obchodují, a mohou je nutit ke změnám, jako je snížení cen nebo zlepšení kvality. To se děje díky vyjednávací síle, která závisí na řadě faktorů, jako je velikost objemu nákupu, náklady na přechod k jinému dodavateli, kvalita produktů, ziskovost kupujícího a mnoho dalších. Kupující jsou také schopni integrovat se zpětně do procesu výroby, což zvyšuje jejich vyjednávací sílu a dává jim větší kontrolu nad podnikem (Swaan [online], 1999).

5. Pátá síla – hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů

Dodavatelé mají vliv na konkurenty v odvětví, protože mohou omezit množství zboží, které poskytují, a ovlivnit tak ceny a kvalitu produktů. Jejich pozice na trhu závisí na faktorech jako je konkurence mezi dodavateli, dostupnost surovin a materiálů, náklady na přechod k jinému dodavateli a jedinečnost nabízených produktů nebo služeb (Swaan [online], 1999).

2.2.3 SWOT analýza

SWOT analýza je metodou, která umožňuje firmám provádět analýzu vnitřního a vnějšího prostředí, aby mohly optimalizovat své strategie a dosáhnout dlouhodobého úspěchu na trhu. Tento nástroj pomáhá identifikovat klíčové faktory, které ovlivňují úspěch firmy, včetně příležitostí a hrozeb v tržním prostředí a silných a slabých stránek firmy. SWOT analýza umožňuje firmám lépe porozumět vztahům mezi vnitřními faktory firmy a vnějším prostředím a využít tyto poznatky k formulování efektivních strategií (Červený, 2014, s. 135).

Tento koncept se často zobrazuje pomocí matice, která je rozdělena do čtyř kvadrantů. Název SWOT pochází z anglických slov od:

- Strength – silné stránky,

- Weakness – slabé stránky,
- Opportunitie – příležitosti,
- Threats – hrozby (Sarsby, 2016, s. 3).

SWOT analýza existuje již desítky let a mohla by se prohlásit za nejrozšířenější strategický nástroj moderní doby. Tato analýza je snadno pochopitelná a je použitelná na různých úrovních organizace (Sarsby, 2016, s. 3).

Jedná se o nástroj pro manažery, který pomáhá hodnotit situaci firmy vzhledem k vnitřnímu a vnějšímu prostředí. SWOT analýza nejen usnadňuje rozhodování v řízení podniku, ale může být také použita pro osobní sebehodnocení a identifikaci silných stránek a potenciálu růstu v budoucnu při dosahování kariérních a osobních cílů. Tento model přináší holistický přístup k posouzení podnikání, zahrnuje interní analýzu, která pomáhá identifikovat silné a slabé stránky, a externí analýzu, která umožňuje identifikovat příležitosti a hrozby, které jsou mimo kontrolu podniku. Jeho použití umožňuje firmám zlepšit své strategické plánování a dosáhnout většího úspěchu na trhu (Perera, 2017, s. 1).

SWOT analýza má několik hlavních výhod, jako například:

- Jednoduchost použití – SWOT analýza je snadno pochopitelná a může být použita i méně zkušenými lidmi.
- Efektivní využití zdrojů – SWOT analýza umožňuje podnikům efektivně využívat své interní zdroje a znalosti v kombinaci s externími informacemi k získání komplexního pohledu na své podnikání.
- Rozsáhlý záběr – SWOT analýza pokrývá širokou škálu faktorů, které mohou ovlivnit podnikání. Tento nástroj umožňuje získat komplexní pohled na situaci podniku, zahrnující jak interní faktory, jako jsou silné a slabé stránky podniku, tak i externí faktory, jako jsou příležitosti a hrozby v prostředí, ve kterém podnik působí. To umožňuje identifikovat a využít potenciální příležitosti a předcházet hrozbám, které mohou ovlivnit úspěch podniku.
- Flexibilita – SWOT analýza lze použít v různých fázích podnikání a přizpůsobit ho specifickým potřebám firmy.
- Univerzálnost – SWOT analýza lze použít pro různé typy organizací, od malých podniků po velké korporace, stejně jako pro různá odvětví a trhy (Ferrel, 2021, s. 85).

3 ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část diplomové práce slouží jako základ pro praktickou část, ve které bude sestavován podnikatelský plán pro soukromé zdravotnické zařízení v oblasti mamografie.

V první kapitole se zaměřuje na specifika podnikání ve zdravotnictví, včetně popisu systémů zdravotní péče a fungování zdravotnictví v České republice. Také se věnuje procesu zřízení nestátního zdravotnického zařízení.

V druhé kapitole teoretické části byl uveden detailní popis podnikatelského plánu, jeho významu a jednotlivých částí, které by měly být zahrnuty. Důraz byl kladen na důležitost analýz, které jsou nezbytné pro úspěšné sestavení podnikatelského plánu. Tyto analýzy zahrnují analýzu trhu, konkurence a SWOT analýzu, které mají specifické cíle a metody. Analýza trhu pomáhá pochopit potenciální zákazníky a jejich potřeby, analýza konkurence pomáhá porozumět konkurenčnímu prostředí a SWOT analýza umožňuje identifikovat silné a slabé stránky podniku a příležitosti a hrozby v prostředí. Tyto analýzy jsou klíčové pro úspěšné plánování a strategické rozhodování.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 KONKRETIZACE ANALÝZ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

K analýzám podnikatelského plánu byly vybrány tři konkrétní typy analýz: PESTLE analýza, Porterův model konkurenčních sil a SWOT analýza. Tyto analýzy byly v teoretické části diplomové práce detailně popsány a vysvětleny.

4.1 PESTLE analýza mamografického pracoviště

V rámci této analýzy bude popsán vliv politických, ekonomických, sociálních, technologických, právních a environmentálních faktorů na mamografické pracoviště na poliklinice v Bučovicích.

4.1.1 Politické faktory

V PESTLE analýze se zkoumají faktory, které mohou ovlivnit danou organizaci, včetně politických faktorů. Níže jsou specifikovány některé politické faktory, které by mohly mít vliv na mamografické pracoviště:

- Zdravotnická politika – změny v politice a právních předpisech v oblasti zdravotnictví mohou mít vliv na financování mamografického pracoviště a na dostupnost vyšetření pro pacientky.
- Regulace – mamografická pracoviště jsou regulována vládními agenturami, jako je například Státní úřad pro jadernou bezpečnost, a jakékoliv změny v regulacích mohou mít vliv na provoz pracoviště.
- Financování – mamografická pracoviště jsou často financována státem nebo soukromými zdravotními pojišťovnami. Změny v politice financování mohou mít vliv na dostupnost a výkonnost pracoviště.

Z hlediska politických faktorů je důležitá brát v úvahu nejistotu při zakládání nových podniků, která byla způsobena celosvětovou pandemií COVID-19 v roce 2020, válečné nepokoje na Ukrajině v roce 2022 spojené s energetickou krizí. Tato krize ovlivnila zhruba 80 % českých firem. Některé firmy byly nuceny skončit. Nicméně v roce 2019 byl Ministerstvem zdravotnictví vydán strategický rámeček rozvoje péče o zdraví v ČR do roku 2030. Tento dokument zahrnuje strategický cíl – zlepšení zdravotní stavu populace. Důležitou součástí je reforma primární péče, kde prosazují zvýšený časný záchyt závažných onemocnění a tím zkrácení léčby a zvýšení naděje na přežití obyvatel. Dalšími body

strategického rámce jsou optimalizace zdravotnického systému a podpora vědy a výzkumu (Zdraví 2030 [online], 2023).

Česká republika je ústavou parlamentní stát s liberálním režimem založeným na soutěži politických stran. V aktuální době je od 9. 3. 2023 prezidentem republiky arm. gen. v.v. Ing. Petr Pavel, M.A. Vláda ČR je se skládá z premiéra, místopředsedů a ministrů. Nyní jsou členové vlády tvořeny z koalice SPOLU a premiér ČR je prof. PhDr. Petr Fiala, PhD., LL.M. Ministerstvo zdravotnictví je ústřední orgán státní správy, které zabezpečuje zdravotní péči a ochranu veřejného zdraví. Za poslední tři roky se vyměnilo hned několik ministrů zdravotnictví z důvodu náročné pandemie COVID-19. Aktuálně je ministrem zdravotnictví prof. MUDr. Vlastimil Válek, CSc., MBA, EBIR.

Pro získání oprávnění k poskytování zdravotnických služeb je nutné, aby krajský úřad v oblasti, kde se zdravotnické zařízení nachází, udělil potřebnou licenci. Informace o provozovatelích zdravotnických zařízení jsou uvedeny v Národním registru poskytovatelů zdravotních služeb. Pro zřízení mamografického pracoviště jsou relevantní legislativní dokumenty, jako jsou Národní radiologické standardy a indikační kritéria pro mamografii, doporučený standard pro screenování karcinomu prsu, vyhlášky o minimálním technickém a personálním vybavení zdravotnických zařízení a dokumentace. Důležité je sledovat také politické faktory a jejich vliv na mamografické pracoviště, aby se mohlo přizpůsobit a reagovat na změny v politickém prostředí.

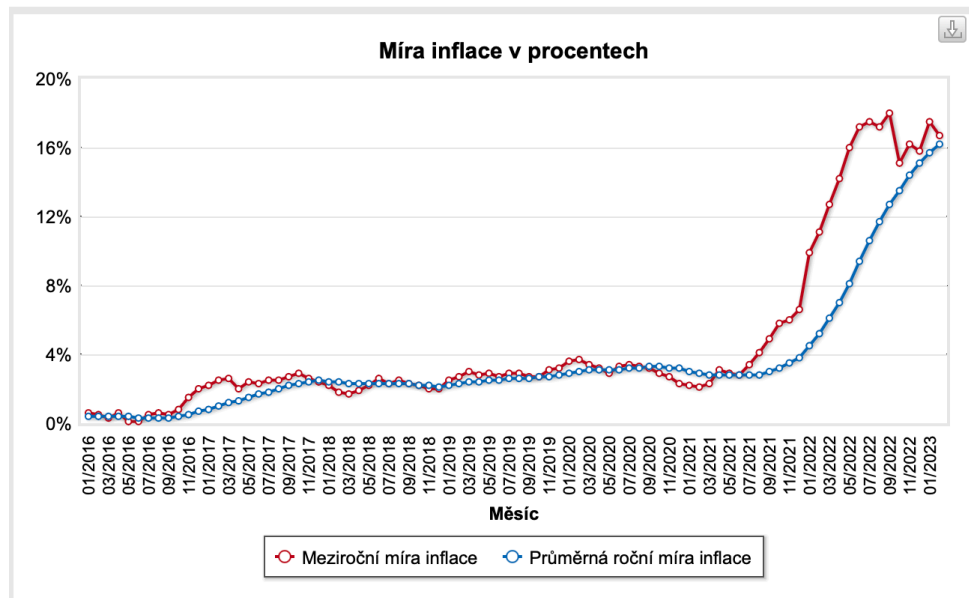
4.1.2 Ekonomické faktory

Podle dat ČSÚ je bylo zaznamenáno na konci roku 2021 v Jihomoravském kraji 1 187 439 obyvatel. Regionální hrubý domácí produkt byl v roce 2021 562 278 mil. Kč. Průměrná hrubá měsíční mzda v roce 2021 byla 37 267 Kč. V jihomoravském kraji roste v posledních letech velký počet podnikatelských subjektů. Jedná se o kraj s výrazným ekonomickým potenciálem. V následující podkapitole bude popsána míra HDP, míra inflace a míra nezaměstnanosti.

Míra inflace

Vysoká inflace může zvýšit náklady na provoz mamografického pracoviště a zhoršit ziskovost. V současné době udává míra inflace rekordy. Inflace se dá laicky vysvětlit tak, že si zákazník koupí za stejnou cenu méně. Je to vlastně všeobecný růst cenové hladiny v ekonomice. V aktuální době je průměrná roční míra inflace 16,2 %. Důvodem

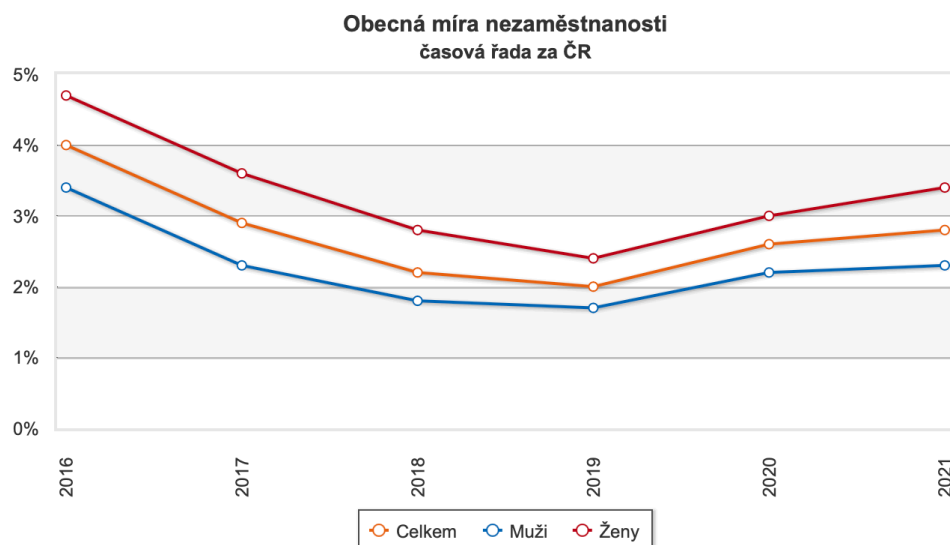
tak razantního skoku míry inflace byla koronavirová krize v roce 2020, kdy došlo k narušení dodavatelských řetězců. Za příčinou vysoké míry inflace je také stále probíhající válka na Ukrajině. Z důvodu zvyšování cen je nátlak na zaměstnavatele kvůli zvyšování mezd. Takto vysoká míra inflace může způsobit spousty problémů pro podnikatele.



Obrázek 3 Míra inflace (Zdroj: ČSÚ, 2023)

Míra nezaměstnanosti

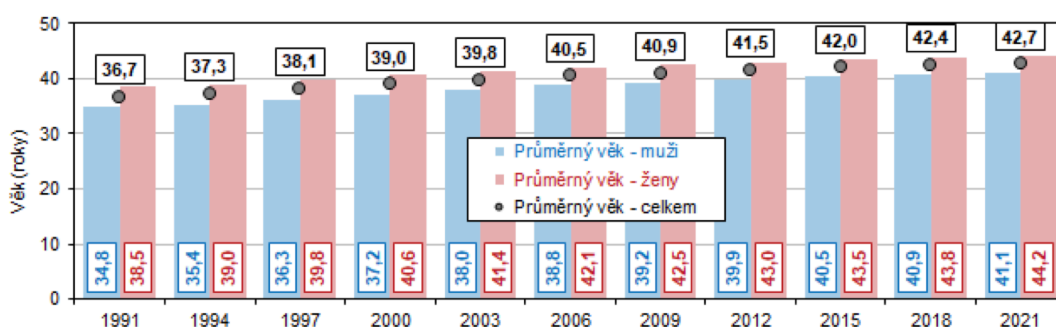
Díky míře nezaměstnanosti dochází na trhu práce k nerovnováze. Míra nezaměstnanosti představuje podíl nezaměstnaných osob k ekonomicky aktivním osobám. V aktuální době je průměrná míra nezaměstnanosti 2,5 %. Níže se nachází graf, ve kterém je míra nezaměstnanosti rozdělena dle pohlaví.



Obrázek 4 Obecná míra nezaměstnanosti (Zdroj: ČSÚ, 2023)

4.1.3 Sociální faktory

Demografické faktory, jako je stárnutí populace nebo migrace, mohou ovlivnit poptávku po mamografických vyšetřeních a rozhodnutí o umístění mamografického pracoviště. Jihomoravský kraj, nacházející se na hranicích s Rakouskem a Slovenskem, zahrnuje sedm okresů a má celkovou populaci 1 187 439 obyvatel. Město Bučovice, kde bude mamografické pracoviště zřízeno, se nachází v okrese Vyškov, 29 km východně od města Brna. Průměrný věk obyvatel v kraji se neustále zvyšuje, což znamená stárnutí ekonomicky aktivní populace. V roce 2021 byl průměrný věk mužů v kraji 41,1 let a průměrný věk žen byl 44,2 let (ČSÚ, 2023).

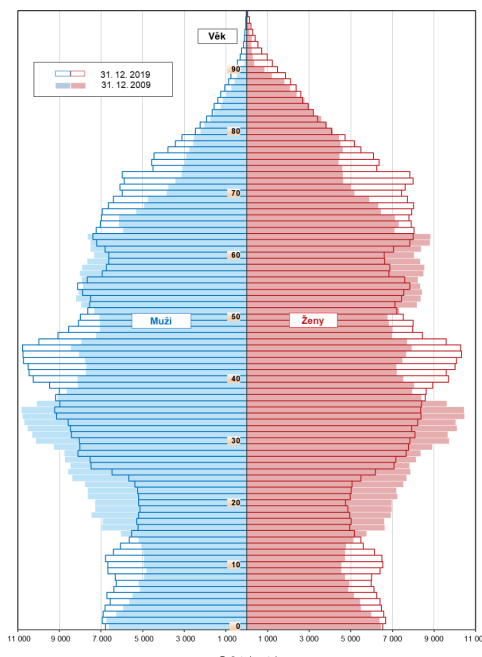


Obrázek 5 Průměrný věk obyvatelstva v Jihomoravském kraji (Zdroj: ČSÚ, 2023)

Podle dat z roku 2021 je věková struktura obyvatelstva Jihomoravského kraje následující:

- 0-14 let: 14,8 %,
- 15-64 let: 65,5 %,
- 65 let a více: 19,7 %.

V Jihomoravském kraji je nižší podíl obyvatel v důchodovém věku než v celkové věkové struktuře České republiky, což znamená, že zde je větší podíl obyvatel ve věku vhodném pro aktivní pracovní život (15-64 let). Je však třeba poznamenat, že věková struktura obyvatelstva může být ovlivněna různými faktory, jako je například migrace, demografický vývoj atd. Věková struktura obyvatelstva je důležitá pro mnoho oblastí, včetně plánování zdravotní péče, důchodového systému a dalších veřejných služeb. Věková struktura obyvatelstva Jihomoravského kraje je obsažena níže na následujícím obrázku. Příležitost pro mamografické pracoviště je zvyšující se počet pacientek k vyšetření, které je hrazeno od 45. roku.



Obrázek 6 Věková struktura obyvatelstva v Jihomoravském kraji (Zdroj: ČSÚ, 2023)

4.1.4 Technologické faktory

Používání a výběr kvalitních technologických prostředků je základem při výběru přístrojů do zdravotnického zařízení. Nové technologie většinou poskytují lepší a komfortnější vyšetření. Nový a plně vybavený mamografický přístroj poskytne lékařům výbornou kvalitu snímků při popisu a zároveň je celé vyšetření pohodlné a rychlé pro pacientky a je často bezbolestné. Díky modernímu ultrazvukovému přístroji se naskytuje lepší možnost zobrazení obrazu a možnost využití i elastografického zobrazení pro lékaře. Díky těmto technologiím je snadnější zjistit a nalézt již malá ložiska karcinomu a tím zabezpečit rychlý nástup dalších postupů a tím zabránit dalšímu šíření. Dalším technologickým faktorem bude elektronizace zdravotnictví, která postihne všechny poskytovatele péče. Mamografická pracoviště musí držet krok s novými technologiemi, které mohou zlepšit kvalitu obrazu a diagnostickou spolehlivost. Například digitální mamografie nebo 3D mamografie jsou nové technologie, které mohou být přesnější a účinnější než klasická mamografie. Dále moderní softwarové nástroje mohou pomoci s návrhem a řízením diagnostických procesů a správou dat. Mamografická pracoviště musí být schopna pracovat s moderními informačními technologiemi a využívat jejich výhod. Mamografická pracoviště by měla být schopna také nabízet online služby, jako je například online objednávání nebo zajištění výsledků vyšetření přes internet. To může zlepšit efektivitu a pohodlí pro pacienty. A pracoviště musí být schopné komunikovat s pacienty, lékaři a dalšími institucemi prostřednictvím moderních komunikačních technologií.

4.1.5 Legislativní faktory

Potřebná legislativa, která je důležitá pro založení mamografického pracoviště již byla zmíněna v politických faktorech, protože stát si určuje pravidla pro vznik těchto center. Pro vznik nestátního zdravotnického zařízení byly legislativní faktory popsány v teoretické části. Při zakládání mamografického pracoviště je třeba zohlednit mnoho legislativních faktorů. Níže jsou uvedeny některé z těchto faktorů:

- Zdravotnický zákon – stanovuje základní právní rámec pro poskytování zdravotní péče v České republice. Tento zákon vymezuje základní požadavky pro provozování zdravotnických zařízení, včetně mamografických pracovišť.
- Vyhláška o požadavcích na provoz mamografických zařízení – tato vyhláška stanovuje technické a personální požadavky na provoz mamografických zařízení a naším cílem je zajistit co nejvyšší kvalitu diagnostických výsledků a minimalizovat rizika pro pacienty.
- Zákon o ochraně osobních údajů – tento zákon upravuje ochranu osobních údajů pacientů, včetně zpracování, uchování a předávání těchto údajů. Mamografická pracoviště musí být schopna zajistit, aby byly osobní údaje pacientů chráněny a zpracovávány v souladu s tímto zákonem.
- Hygienické předpisy – mamografická pracoviště musí splňovat hygienické předpisy a zajišťovat, aby byly provozovány v souladu s hygienickými a epidemiologickými požadavky. Je důležité dodržovat tyto předpisy, aby bylo zajištěno bezpečí pacientů i personálu pracoviště.
- Zákon o pracovních podmínkách – mamografická pracoviště musí zajistit, aby byli pracovníci pracoviště v souladu se zákonem o pracovních podmínkách. To zahrnuje například dodržování pracovní doby, vytváření bezpečných pracovních podmínek a zajištění pracovního prostředí, které neohrožuje zdraví zaměstnanců. Je důležité, aby mamografické pracoviště plnilo všechny právní požadavky a normy, aby mohlo legálně a bezpečně poskytovat mamografické vyšetření pacientům a aby se vyhnulo případným sankcím.

Jako specializované pracoviště s využíváním zdroje ionizujícího záření k lékařskému ozáření je nutno splnit nařízení od Ministerstva zdravotnictví ČR. Jsou to například dokumenty:

- Zákon 263/2016 Sb., Atomový zákon,
- Národní radiologické standardy, které vyšly ve Věstníku Ministerstva zdravotnictví č.3/2021.

4.1.6 Ekologické faktory

Dostupná síť zdravotnických zařízení má pozitivní dopad na zdraví obyvatelstva. Postup při poskytování péče sebou nese i negativní stránku. Vznik odpadů je problémem všech odvětví. Jsou uplatňovány principy pro ochranu zdraví obyvatelstva a životního prostředí. Ve společnostech se většinou vyskytují pouze odpady, které se dají recyklovat jako jsou plasty a papír. Nicméně ve zdravotnictví vzniká odpad infekční. Při nakládání s odpady ze zdravotní péče je nutné vycházet z platných právních předpisů a metodik. Pracoviště může vytvářet různé druhy odpadu a je důležité zajistit jeho bezpečné a ekologické zpracování a likvidaci. Mamografické vyšetření může být také doprovázeno použitím chemikálií, jako jsou například dezinfekční prostředky. Je důležité zajistit, aby byly tyto prostředky správně skladovány a manipulovány, aby nedošlo k jejich úniku do prostředí. Je důležité, aby mamografické pracoviště zohledňovalo ekologické faktory a přijímalo opatření k minimalizaci svého vlivu na přírodní prostředí a k ochraně zdraví a bezpečnosti pacientů i personálu

4.2 Porterův model konkurenčních sil mamografického pracoviště

Pro zhotovení Porterova modelu konkurenčních sil bylo zvoleno nově vznikající mamografické pracoviště na poliklinice. Pracoviště bude sloužit převážně pro pacientky, které jej navštíví ambulantně dle domluvy objednání. Porterův model konkurenčních sil je nástroj, který pomáhá analyzovat konkurenční prostředí daného odvětví. Tento model se skládá z pěti sil, které ovlivňují úroveň konkurence a atraktivnosti daného odvětví. Níže jsou uvedeny jednotlivé prvky Porterova modelu aplikované na mamografické pracoviště.

4.2.1 Hrozba silné rivality

Mamografické pracoviště může být vystaveno konkurenci ze strany jiných zdravotnických zařízení, která nabízejí stejné služby, jako jsou mamografická vyšetření. Konkurence může být ovlivněna například cenami, kvalitou služeb nebo obchodními strategiemi. Ze zjištěných údajů poskytující VZP je možno konstatovat, že se v jihomoravském kraji nachází 9 pracovišť poskytující mamografický screening. Vzhledem k lokalizaci plánovaného mamografického centra bylo zmapováno konkurenční prostředí v okolí 40 km.

V aktuální době převažuje poptávka nad nabídkou při poskytování těchto služeb. Většina pracovišť má objednávací dobu delší než 1,5 měsíce. Dle průzkumu ostatních pracovišť bylo zjištěno, že většina společností má svůj web, na kterém jsou obsaženy všechny potřebné informace k vyšetření. Otevírací doba firem je většinou každý den do 15 hodin. Některé pracoviště nabízí odpolední termíny na objednání. Níže uvedená tabulka charakterizuje konkurenční mamografické pracoviště

Tabulka 2 Přehled konkurence (Zdroj: vlastní zpracování, 2023)

Název pracoviště	Mamograf	Ultrazvuk	Web	Online objednání	Pracovní doba	Pojišťovny
EUC Klinika Brno s. r. o.	Ano	Ano	Ano	Ano	Do 15:30 hodin	Ano
Fakultní nemocnice Brno	Ano	Ano	Ano	Ano	Do 15:00 hodin	Ano
Femma s. r. o.	Ano	Ano	Ano	Ano	Nelze dohledat	Ano
Masarykův onkologický ústav	Ano	Ano	Ano	Ne	Do 15:00 hodin	Ano
Nemocnice Kyjov, příspěvková organizace	Ano	Nelze dohledat	Ano	Ne	Do 15:00 hodin	Ano

4.2.2 Hrozba vstupu nových konkurentů

Vstup na trh pro nové konkurenty může být poměrně složitý a nákladný, zejména v souvislosti s požadavky na licencování a vybavení pracoviště. Nicméně, vstup na trh nových technologií může přinést výhodu pro nové podnikatele, kteří by mohli poskytovat pokročilé mamografické vyšetření nebo přinést inovativní přístup k péči o pacienty. Založení zdravotnického zařízení je v ČR limitováno zdravotní politikou a zdravotními pojišťovnami. Zdravotní pojišťovny udělují smlouvy na poskytování zdravotní péče. Fyzické nebo právnické osoby, které splňují stanovené podmínky a mají potřebné oprávnění, mohou v České republice založit nestátní zdravotnické zařízení. Za účelem provozování

mamografického pracoviště je nutné, aby fyzická osoba disponovala způsobilostí k právním úkonům, bezúhonností a odbornou způsobilostí k poskytování zdravotní péče. V případě právnické osoby musí být určen odborný zástupce, který splňuje stanovené podmínky. Registraci provozovatele mamografického pracoviště provádí příslušný krajský úřad nebo Ministerstvo zdravotnictví České republiky na základě podané Žádosti a v souladu s příslušnými předpisy.

Nicméně, jednou z nevýhod zakládání mamografického pracoviště jsou vysoké počáteční náklady na přístrojové vybavení, které musí být nejvýše deset let staré. V oblasti radiodiagnostiky jsou dalšími omezeními splnění podmínek pro používání ionizujícího záření dle Atomového zákona č. 263/2016 Sb. Zdravotnické zařízení, které chce provádět mamografický screening, musí mít platné povolení Státního úřadu pro jadernou bezpečnost a zajistit takové vyšetření, aby byly použité dávky záření co nejnižší a zároveň neovlivnily kvalitu výsledného snímku. Pro používání ionizujícího záření je dále nutné přizpůsobit místnosti tak, aby absorbovaly záření, a disponovat kvalifikovaným personálem.

Samozřejmostí jsou požadavky na radiační ochranu jak zaměstnanců, tak pacientek. Limitů pro splnění vstupu nových konkurentů je opravdu mnoho, z čehož vyplývá, že je hrozba vstupu nových konkurentů velmi malá, až zanedbatelná.

4.2.3 Hrozba substitutů výrobků

Hrozba substitutů je v oblasti vyšetření prsu zatím mizivá. Poskytované služby na mamografickém pracovišti jsou tak specifické, že je jejich náhrada nemožná. V budoucnu možno bude vyvinuta nová technologie, které poskytne nový substitut. Existuje riziko, že mamografické vyšetření může být nahrazeno jinými screeningovými metodami, například ultrazukovými metodami či magnetickou rezonancí. Tyto alternativní metody mohou být méně invazivní nebo poskytovat větší informační hodnotu, zatím ovšem neexistuje žádný substitut mamografického vyšetření.

4.2.4 Hrozba vyjednávací síly zákazníků

Vyjednávací síla jsou v tomto odvětví brány pacientky od 15 let. Vyjednávací síla pacientek v oblasti poskytování mamografického vyšetření není nijak výrazná, je relativně nízká, zejména v případě, že mamografické pracoviště poskytuje kvalitní služby a nemá příliš mnoho konkurentů v určité sféře. Pokud existují v oblasti další mamografická zařízení nabízející podobné služby, nebo pokud jsou zákazníci koncentrováni na určitém trhu a mají

silnou pozici, mohou mít zákazníci určitou sílu při jednání. V takových případech mohou zákazníci snadno přejít ke konkurenci, pokud dané zařízení neuspokojí jejich potřeby, neodpovídají jim ceny nebo nevyhovují podmínky poskytovaných služeb. Mamografické pracoviště musí tedy být schopné poskytovat vysokou kvalitu služeb za konkurenceschopné ceny a udržovat si tak své zákazníky a případně získávat nové. Naštěstí v tomto odvětví existuje velké množství pacientek, které vyhledávají tento typ vyšetření. Dostupnost center zcela nepokrývají poptávku tudíž je enormní zájem o preventivní vyšetření prsu. Pacientky jsou ochotné si připlatit za komfort, hezké prostředí a kvalitní vyšetření.

4.2.5 Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů

Dodavatele jsou ve zdravotnictví potřební hned z několika odvětví. Mohou to být dodavatele zdravotních pomůcek či dodavatelé kancelářského zboží. Mezi dodavatele zdravotnických služeb by měli být také zařazeny zdravotní pojišťovny, které udávají vyjednávací sílu pomocí úhradových vyhlášek a sazebníků. Pracoviště je závislé na úhradové vyhlášce a výši hodnoty bodu, včetně ohodnocení speciálních výkonů podle bodů. Každým rokem se hodnota bodu mění. V posledních letech dochází k navýšení hodnoty bodu. Dodavatele zdravotních pomůcek a kancelářských potřeb nejsou pro pracoviště hrozbou. Vyjednávací síla je velmi nízká z důvodu možnosti výběru obchodu a snadné zorientování se mezi konkurenčními společnostmi z důvodu informovanosti a náhledu nabídek na internetu.

Mamografická pracoviště se musí umět přizpůsobit mnoha faktorům, které mohou ovlivnit konkurenci a atraktivnost odvětví. Porterův model ukazuje, že konkurenční prostředí zahrnuje sílu dodavatelů a odběratelů, hrozbu nových vstupů, hrozbu substitutů a konkurenci mezi současnými hráči na trhu. Mamografické pracoviště musí být schopné reagovat na tyto faktory, aby udrželo konkurenční výhodu a bylo úspěšné na trhu.

4.3 SWOT analýza mamografického pracoviště

Následující SWOT analýza pomáhá zjistit silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti mamografického pracoviště. Na základě této analýzy je vidět, že pracoviště má jistou míru sebevědomí a je připraveno využít svých předností na trhu.

4.3.1 Silné stránky (interní)

Za silné stránky se považují ty faktory, které pozitivně ovlivňují efektivitu a výkonost podniku. Čím více má firma silných stránek, tím lépe. Mezi silné stránky může být zařazeno:

- Profesionální, individuální přístup ke každé pacientce,
- Moderně zařízené zdravotnické pracoviště,
- Špičkový mamografický a ultrazvukový přístroj,
- Lokalita polikliniky a bezplatné parkování.

Mezi silné stránky je na prvním místě uveden profesionální a individuální přístup. Profesionalita bude zabezpečena tím, že ve společnosti budou zaměstnáni pouze kvalifikovaní zaměstnanci, kteří budou poskytovat odborné služby. Moderně zařízené pracoviště naláká spousty pacientek. Další silnou stránkou jsou technologicky nejnovější přístroje používané v diagnostice prsu. Tyto přístroje jsou schopny poskytnout 100% výsledek (snímky) bez obávané bolesti při kompresi prsu. Lokalita polikliniky je poslední silnou stránkou. Umístění polikliniky je na velmi dobrém strategickém místě, v jehož blízkosti se nachází jak autobusové, tak vlakové nádraží. Bezplatné parkování je dalším velkým benefitem.

4.3.2 Slabé stránky (interní)

Slabé stránky jsou ty faktory, které negativně ovlivňují fungování podniku. Jsou to slabiny, ke kterým je vhodné nalézt řešení. Mezi slabé stránky se může řadit:

- Krátká doba praxe v řízení podniku,
- Nevybudovaná image podniku,
- Vysoké počáteční náklady a s tím spojená zadluženost.

Mezi slabé stránky je na prvním místě krátká doba praxe v řízení podniku a málo zkušeností. Vysoké počáteční náklady z důvodu pořizování přístrojové techniky jsou další slabou stránkou při zakládání mamografického pracoviště.

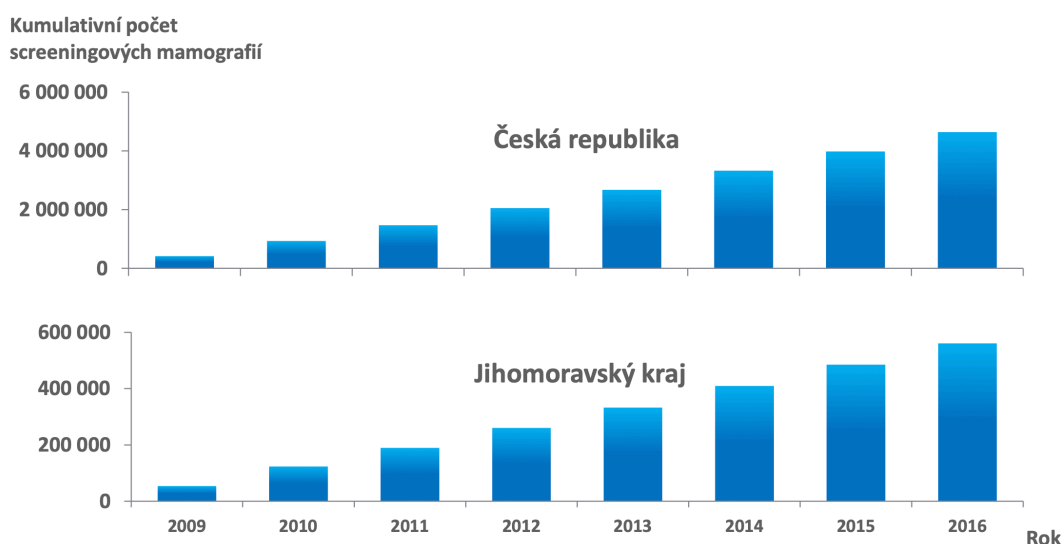
4.3.3 Příležitosti (externí)

Příležitosti mohou přinést výhody pro společnost. Jsou to faktory z vnějšího prostředí, které pozitivně ovlivňují chod společnosti. Mezi příležitosti se může řadit:

- Zvýšená poptávka,
- Celkový zájem o prevenci,
- Zvyšování životní úrovně obyvatelstva,

- Velký podíl samoplátců,
- Nové technologie.

I když je v jihomoravském kraji 9 pracovišť, které poskytují mamografické vyšetření prsu, tak poptávka po vyšetření stále převažuje nabídku. Například v okrese Vyškov se nenachází žádné takové pracoviště. V dnešní době je brát v úvahu příležitost zvýšené poptávky a enormního zájmu o prevenci prsu z důvodu velké informovanosti pacientek. Pro pracoviště je velmi výhodné ze strany pojišťovny zajišťování proplácení screeningového programu, který zabezpečí jasnou klientelu. U mladší generace je doporučováno preventivní ultrazvukové vyšetření u gynekologů a některé pacientky se rozhodnou sami o vyhledání pracoviště a proběhnutí vyšetření na své náklady. V níže uvedené tabulce je možno vidět neustále se zvyšující počet pacientek, které využijí možnost screeningového mamografického vyšetření.



Obrázek 7 Nárůst počtu screeningových vyšetření (Zdroj: ÚZIS [online], 2023)

4.3.4 Hrozby (externí)

Hrozby jsou faktory z vnějšího prostředí, které negativně ovlivňují chod společnosti. Nabádají k zamyšlení nad problémy, které mohou nastat.

- Snížení úhrad pojišťoven,
- Zrušení smluv s pojišťovnami,
- Růst cen,
- Zvyšující se nároky pacientek.

Jako hrozbu můžeme brát neustále se zvyšující ceny a celkovou nejistou ekonomickou situací. Také může dojít ke zrušení či vůbec nenavázání smluv se zdravotními pojišťovnami, díky kterým by došlo ke snížení počtu pacientek a následně ke snížení příjmů.

4.3.5 Shrnutí

Nové mamografické pracoviště by mělo zlepšit dostupnost poskytování mamografického vyšetření prsu. Malebné městečko Bučovice poskytuje pacientkám výbornou dopravní dostupnost a možnost parkování při na poliklinice. Kvalitní, profesionální a individuální přístup na pracovišti k pacientkám je samozřejmostí. Je to jednou z několika silných stránek společnosti. Slabá stránka krátké doby praxe se bude dát vylepšit časem a zkušenostmi. Za příležitost pro společnost je jednoznačně poptávka po prevenci rakoviny prsu, díky které vyhledávají pacientky tento typ zdravotnických zařízení. Jako hrozbu lze považovat růst cen a snížení úhrad za výkony pojišťovnami.

Tabulka 3 SWOT analýza (Zdroj: vlastní zpracování, 2023)

Silné stránky (interní faktor)	Slabé stránky (interní faktor)
Profesionální přístup	Nedostatečná zkušenost
Moderní technika a zařízení	Neexistence image
Lokalita	Vysoké prvotní náklady
Příležitosti (externí faktory)	Hrozby (externí faktory)
Zájem o prevenci	Růst cen
Nové technologie	Nároky pacientek
Zvýšená poptávka	Snížení úhrad pojišťoven

4.4 Časová analýza

Časová analýza pro založení mamografického pracoviště je popsán níže v tabulce. Založení podniku Mammo Care s. r. o. je naplánováno na 1. 8. 2023. Následně budou probíhat mírné stavební úpravy na poliklinice v Bučovicích k přizpůsobení pracoviště. Dále bude naplánována schůzka v bance kvůli úvěru. Budou provedeny jednání s pojišťovnami za účelem uzavření smluv na poskytování zdravotní péče. Následně budou vyžádány cenové nabídky od dodavatelů vybavení, včetně přístrojů a dalšího potřebného vybavení. Během

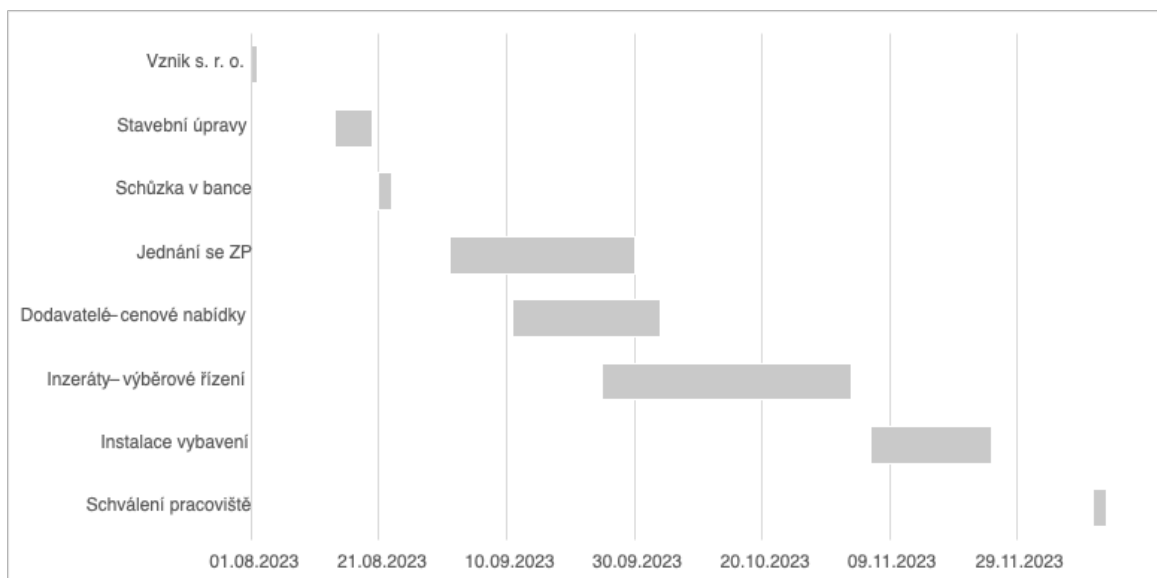
roku 2023 proběhnou výběrová řízení na nezbytné pracovní pozice. Plánované zahájení provozu mamografického pracoviště je na začátek roku 2024, poté co bude schváleno provozovatelem.

Tabulka 4 Časový harmonogram (Zdroj: vlastní zpracování, 2023)

Vlastní činnost	Počet dnů potřebných pro realizaci	Zahájení realizace	Ukončení realizace
Vznik s. r. o.	1	1. 8. 2023	2. 8. 2023
Stavební úpravy	6	14. 8. 2023	20. 8. 2023
Schůzka v bance	2	21. 8. 2023	23. 8. 2023
Jednání se ZP	29	1. 9. 2023	30. 9. 2023
Dodavatelé – cenové nabídky	23	11. 9. 2023	4. 10. 2023
Inzeráty – výběrové řízení	39	25. 9. 2023	3. 11. 2023
Instalace vybavení	19	6. 11. 2023	25. 11. 2023
Schválení pracoviště	2	11. 12. 2023	13. 12. 2023
Zahájení provozu	2. 1. 2024		

4.4.1 Ganttův diagram projektu založení mamografického pracoviště

Ganttův diagram se univerzálně používá pro plánování a správu projektů. Diagram ukazuje plánované aktivity v čase a pomáhá organizovat práci v projektu tak, aby byla splněna stanovená deadline a cíle. Ganttův diagram se obvykle skládá z několika horizontálních řádků, přičemž každý řádek reprezentuje jednu úlohu nebo aktivitu v projektu. Časová osa je vložena svisle na diagram a označuje oznamovaný časový rozsah projektu. Každá úloha v diagramu je reprezentována jako pruh, který se táhne přes horizontální řádek odpovídající této úloze. Pruh má začátek a konec, což představuje plánovanou dobu trvání úlohy. Ganttův diagram zobrazuje celkový plán projektu založení mamografického pracoviště a umožňuje monitorovat postup jednotlivých úloh. Zobrazuje, které úlohy jsou kritické a nesmí být zpožděny, a umožňuje identifikovat možné problémy nebo zpoždění v projektu.



Obrázek 8 Ganttův diagram – založení mamografického pracoviště (Zdroj: vlastní zpracování, 2023)

5 KONKRETIZACE PODNIKATELSKÉHO PLÁNU ZALOŽENÍ MAMOGRAFICKÉHO PRACOVIŠTĚ

Podnikatelský plán je přizpůsoben pro vytvoření soukromého mamografického pracoviště Mammo Care, s. r. o. s možností screeningu. Toto pracoviště bude specializované ambulantní zařízení situováno ve městě Bučovice. Zdravotnické zařízení bude založeno na místní poliklinice v Bučovicích, která má speciálně zařízené stavební prostory po minulém RTG pracovišti. Celé pracoviště bude rekonstruované a modernizované. Mamografické pracoviště bude zakládat mladá radiologická asistentka, která bude zároveň i jednatelkou a vlastníkem společnosti. Z důvodu nejvíce výhod této formy podnikání bude mít společnost právní formu s. r. o. Pracovní kolektiv bude zpočátku tvořit 6 osob. Dva lékaři, dva radiologičtí asistenti a dva pracovníci na recepci. Dále bude potřeba několik externích pracovníků k fungování správného chodu firmy. Mamografické zařízení bude využívat nejmodernější přístrojové vybavení a bude zajišťovat profesionální přístup ke každé pacientce či pacientovi.

5.1 Titulní list podnikatelského plánu mamografického pracoviště

Název firmy: Mammo Care s. r. o.,

Právní forma podnikání: Společnost s ručením omezeným,

Sídlo podnikání: Dvorská 912, 685 01, Bučovice,

Jednatel společnosti: Ing. XY,

Podíl ve společnosti: 100 %,

Základní kapitál: 500 000 Kč,

Předmět podnikání: Provoz nestátního zdravotnického zařízení – radiodiagnostika,

Předpokládané datum zahájení činnosti: 1. 8. 2023.



Obrázek 9 Návrh loga (Zdroj: vlastní zpracování ve spojení dribbble.com, 2023)

5.2 Obsah podnikatelského plánu mamografické pracoviště

Dle obsahu bude podnikatelský plán rozdělen do těchto uvedených kapitol:

- Úvod,
- Shrnutí,
- Popis podnikatelské činnosti,
- Marketingový plán,
- Personální zdroje,
- Finanční plán,
- Rizika projektu,
- Analýzy pro vytvoření podnikatelského plánu.

5.3 Úvod podnikatelského plánu mamografického pracoviště

Hlavní záměr podnikatelského plánu je založení moderního screeningové mamografického podniku, kde budou používány nejmodernější přístroje. Bude dbán velký důraz na pacientky, na jejich pohodlí a srozumitelnost při kvalitním vyšetření. Rychlost, efektivnost a individualita bude samozřejmostí při návštěvě pracoviště.

Při zakládání podniku budou použity následující cíle:

- Hlavním cílem mamografického pracoviště je poskytovat kvalitní diagnostické služby pro zdravotní stav prsu. To zahrnuje digitální mamografii a sonografii prsu.
- Dalším důležitým cílem mamografického pracoviště je detekce rakoviny prsu v rané fázi. To může zvýšit prognózu pacientek a zvýšit její šance na úspěšné léčení.
- Mamografické pracoviště by mělo mít za cíl poskytovat pacientkám vysokou úroveň péče a služeb. To zahrnuje komunikaci s pacientkami, vysvětlování diagnostických procedur, poskytování podpory a péče a ochranu patientských práv.
- Spokojenost pacientek je klíčovým faktorem pro úspěch mamografického pracoviště. Mamografické pracoviště by mělo mít za cíl získat a udržovat spokojenost pacientek tím, že nabídne kvalitní služby, dobrou komunikaci a péči o pacientky.

- Mamografické pracoviště by mělo být efektivní a hospodárné v provozu. To zahrnuje efektivní využívání zdrojů a technologií a snižování nákladů na provoz mamografického pracoviště.
- Pracoviště bude zřízeno na poliklinice, kde sídlí několik praktických lékařů pro dospělé a gynekologové, kteří mohou doporučit pacientky.
- Na poliklinice budou zmodernizovány prostory a upraveny tak, aby společnost nebyla nijak limitována.

5.4 Shrnutí

Konečným produktem podnikatelského plánu bude založení zcela nového soukromého mamografického pracoviště poskytující screeningové a diagnostické vyšetření prsu. Cílem společnosti je detekce rakoviny prsu v rané fázi a zvýšení šance pacientek na úspěšné léčení. Kvalitní vybavení a kvalifikovaný personál jsou klíčovými faktory pro úspěch podnikání v této oblasti. Společnost musí také dodržovat přísné hygienické a bezpečnostní standardy a získat požadované licence a povolení pro provozování mamografického pracoviště. Pracoviště bude fungovat jak pro místní pacientky, tak i přespolní. Pacientkám bude poskytována vysoce specializovaná a odborná péče v oblasti diagnostiky prsu. Díky moderní přístrojové technice může být včas odhalen i počítající karcinogenní stav. Úspěšnost podnikání v tomto odvětví bude záviset na mnoha faktorech, jako je konkurence na trhu, reputace podnikatele, kvalita služeb a schopnost udržet pacienty.

5.5 Popis podnikatelské činnosti

Popisem podnikatelské činnosti bude poskytování odborné zdravotnické péče v oblasti prevence a diagnostiky rakoviny prsu. Na pracovišti se bude provádět mamografické a sonografické vyšetření prsu pacientkám, které navštíví pracoviště s cílem ať už prevence či diagnostiky. Na poliklinice Bučovice se nachází několik praktických lékařů a gynekologu, kteří zajistí spojení s pacientkami a doporučí jim návštěvu bližšího mamografického pracoviště. Na poliklinice jsou přímo připravené prostory po bývalém RTG pracovišti, tudíž nebudou potřeba nějaké velké stavební práce při budování společnosti. Pro pracoviště bude velmi důležité získat akreditaci, která firmě zajistí poskytování služeb za pomoci financování screeningového programu. V České republice je od 45. roku ženy hrazené screeningové vyšetření prsu v rámci zdravotní pojištění. Toto screeningové vyšetření zajistí

minimálně 60 % klientek. Bez získání akreditace by pracoviště mohlo poskytovat pouze diagnostické vyšetření a prevenci hrazenou pacientkami.

5.6 Marketingový plán

Cílem marketingového plánu nového mamografického pracoviště bude vytvořit stabilní společnost v příjemném prostředí. Hlavním cílem pracoviště bude soustředit se na screening a prevenci onemocnění prsou. Snahou bude edukace pacientek o samovyšetřování a intervalu návštěv pro důkladnou prevenci. Dobré jméno společnosti bude tvořeno individuálním a profesionálním přístupem ke každé pacientce. K usnadnění chodu mamografického pracoviště budou použity následující principy.

- Pracovní doba bude rozvržena do 5 pracovních dnů, z toho bude jeden den poskytovat odpolední objednání.
- Využití rychlého objednání v případě diagnostických poukazů k vyšetření s objednaním do 3 pracovních dnů.
- Možnost využití online objednání na webových stránkách společnosti.
- Konzultace s kvalifikovaným personálem.
- Možnost výběru platby v hotovosti či platební kartou.

V následující části marketingového plánu je představen marketingový mix ze čtyř nástrojů neboli 4P, u kterého jsou popsány podkapitoly produkt, cena, místo a propagace společnosti.

5.6.1 Produkt

V tomto podnikatelském plánu se pod pojmem produkt představuje specializované ambulantní poskytování zdravotní péče v mamární diagnostice. Na pracovišti bude kladen velký důraz převážně na prevenci, tudíž předcházení vzniku onemocnění. V České republice existuje program zaměřený na prevenci karcinomu prsu u žen nad 45 let. Tento program umožňuje ženám využít preventivní mamografické vyšetření hrazené ze zdravotního pojištění, které má za cíl odhalit případná onemocnění v rané fázi. Tento program je velmi úspěšný a pro jeho realizaci je zapotřebí poukaz na vyšetření od různých odborníků. Pokud se jedná o ženy mladší 45 let, mohou také absolvovat mamografické vyšetření na základě diagnostické žádanky od svého gynekologa, nebo na základě vlastního zájmu o prevenci onemocnění. Je důležité zdůraznit, že mamografické vyšetření je nutné provést u žen starších 40 let, jelikož právě v této věkové kategorii dochází k hormonálním změnám v prsní tkáni.

Pro ženy mladší 40 let je za plnohodnotné vyšetření považováno sonografické vyšetření prsu. Z veřejného zdravotního pojištění je možno chodit na screeningové mamografické vyšetření pro ženu nad 45 let každých 25 měsíců. K doplnění screeningového vyšetření se doporučuje navštívení mamografického pracoviště v mezidobí na sonografické vyšetření, které si pacientky musí hradit jako samoplátkyně.

Mamografické vyšetření ať už preventivní či diagnostické se provádí digitálním mamografem ve dvou projekcích, kraniokaudální a mediolaterální šikmé. Součástí mamografického pracoviště musí být i ultrazvukový přístroj střední třídy obsahující lineární sondu se střední frekvencí. Každé takové pracoviště musí spolupracovat a mít jasně danou návaznost na komplexní onkologické centra, kam budou bezprostředně v případě pozitivního nálezu směřovány pacientky k následné léčbě. V rámci interdisciplinární spolupráce musí být zajištěna zpětná vazba mezi onkology a screeningovým pracovištěm.

Při zakládání mamografického pracoviště je nutné získat povolení od Státního úřadu pro jadernou bezpečnost (SÚJB), který je odpovědný za dohled nad ochranou před ionizujícím zářením v České republice. Při žádosti o povolení od SÚJB k nakládání se zdroji ionizujícího záření je nutné přiložit několik klíčových dokumentů. Mezi ně patří odůvodnění činnosti, které popisuje účel a zaměření činnosti, detailní popis zdrojů ionizujícího záření, které budou použity, včetně jejich typů a příslušenství. Dále je třeba uvést postupy pro optimalizaci radiační ochrany, včetně schémat a informací o stínění, ochranných zařízeních a vybavení pracovních míst, a přehled pracovníků, kteří budou vykonávat činnosti zvláště důležité z hlediska radiační ochrany. V případě kontrolovaných pásem je třeba vymezit, jaká opatření budou přijata pro zamezení vstupu nepovolaných osob. K žádosti je dále třeba přiložit analýzu a hodnocení radiačních rizik a mimořádných událostí, vnitřní havarijní plán a program zajištění radiační ochrany. Také je nutné přiložit doklady prokazující odbornou způsobilost a program zajištění radiační ochrany. Pokud není součástí přehledu pracovníků, je třeba přiložit doklad o ustanovení dohledové osoby a souhlas této osoby s ustanovením. K žádosti je třeba přiložit také výpis z rejstříku trestů a případné doklady o zvláštní odborné způsobilosti. Tyto dokumenty by měly obsahovat detailní informace o vybavení mamografického pracoviště a jeho provozu, včetně informací o kvalifikaci personálu, zdravotnických postupech a zabezpečení proti úniku záření. SÚJB při udělování povolení provádí kontrolu zařízení, ověřuje, zda jsou splněny všechny požadavky na ochranu proti záření a zda jsou technické parametry vybavení v souladu s normami a předpisy. Pokud je vše v pořádku, SÚJB vydá povolení k provozu

mamografického pracoviště. Je důležité si uvědomit, že mamografické pracoviště pracuje s ionizujícím zářením, které může být pro pacientky a personál rizikové, pokud není zabezpečeno v souladu s příslušnými zákony a předpisy. Proto je důležité mít kvalifikovaný personál a dostatečné zabezpečení mamografického pracoviště, aby byla ochrana před zářením co nejvyšší.

5.6.2 Cena

Poskytování mamografického vyšetření je hrazeno od 45 let žen ze zdravotního pojištění. Ženy, které mají diagnostický poukaz na vyšetření mají taktéž hrazené vyšetření ze zdravotního pojištění. Pacientky, které vyhledávají vyšetření prsu v rámci prevence si jej musí sami hradit. Taktéž při potřebě vyšetření z důvodu kosmetické úpravy poprsí či stavu po operacích si musí pacientky vyšetření hradit ze svých nákladů. Při stanovení ceny vyšetření je nutno zohlednit několik důležitých faktorů. Například provozní náklady či ceny konkurence. Ze zdravotního pojištění jsou výkony hrazeny na základě bodového hodnocení. Hodnota bodu se každoročně mění a každý výkon je ohodnocen jinak. Mamografické či sonografické vyšetření se vykazují na pojišťovny dle určitých kódů.

Následující tabulka zobrazuje ceník poskytovaných služeb pro samoplátce v oblasti mamografických a sonografických vyšetření. V levém sloupci jsou uvedeny druhy vyšetření – mamografické vyšetření a sonografické vyšetření, a v pravém sloupci jsou uvedeny ceny těchto vyšetření pro samoplátce. Mamografické vyšetření bez implantátů stojí 1200 Kč a mamografické vyšetření s implantáty stojí 1700 Kč. Sonografické vyšetření bez implantátů stojí 900 Kč a sonografické vyšetření s implantáty stojí 1 100 Kč.

Tabulka 5 Ceník společnosti Mammo Care (Zdroj: vlastní zpracování, 2023)

Ceník poskytovaných služeb pro samoplátkyňě	
Mamografické vyšetření	1 200 Kč
Mamografické vyšetření – implantáty	1 700 Kč
Sonografické vyšetření	900 Kč
Sonografické vyšetření – implantáty	1 100 Kč

5.6.3 Místo

Mamografické pracoviště bude zřízeno v suterénu na poliklinice Bučovice, po již dříve zařízeném RTG pracovišti. Poliklinika Bučovice se nachází v centru města Bučovice

v Jihomoravském kraji v České republice. Poliklinika je dobře dostupná veřejnou dopravou, nebo lze využít parkování v okolí. Budova je situována v docházkové vzdálenosti od vlakového i autobusového nádraží a nabízí několik parkovacích míst pro pacienty, kteří se dopravují autem. Bučovice jsou výbornou lokalitou z důvodu migrace obyvatel z velkých měst, například z Brna, do klidnějších částí. Toto město nabízí velkou občanskou vybavenost a dostupnost. Významnou roli pro pacientky bude samozřejmě kvalita poskytované péče a přístup zaměstnanců na pracovišti.

5.6.4 Propagace

Pro propagování společnosti budou využívány sociální sítě, webové stránky a společnost bude vést vlastní instagramový účet. Mamografické pracoviště je specifický obor, kde poptávka po zdravotnických službách převyšuje nabídku. Pro pracoviště je důležité první známost o organizaci a po době dvou let by se spokojené pacientky mohly vracet. Prvotní prostředek marketingové komunikace budou místní praktičtí lékaři a gynekologové pomáhat s propagováním pracoviště. Na poliklinice Bučovice bude zpočátku vyvěšen plakát s reklamou, která bude poutat nové pacientky na vyšetření. Nejvíce informací a online rezervaci najdou pacientky na webových stránkách. Ty budou poskytovat informace o společnosti a důležité kontakty. Telefonní číslo na objednání a online rezervaci pro vytvoření rezervace termínu na objednání. Součástí webových stránek budou i aktuality a orientační otevírací doba, protože bude upravovaná dle objednávání pacientek.

Propagování mamografického pracoviště je velmi důležitým krokem k získání nových pacientek a udržení stávajících. Níže jsou specifikované některé možnosti na propagaci pracoviště:

- Online marketing: vytvoření webových stránek s informacemi o mamografickém pracovišti, jeho službách, personálu a cenách. Využití reklam a sociálních médií k propagaci.

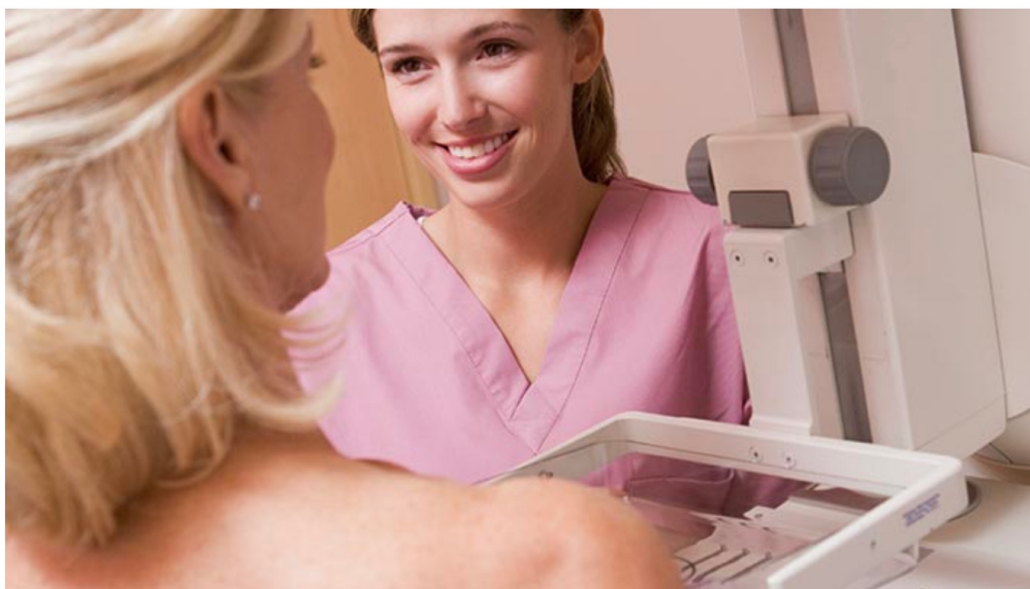
Odborné konference a semináře: Účast na odborných konferencích a seminářích, kde mohou být prezentovány služby mamografického pracoviště, nejnovější technologie a zkušenosti personálu.

- Spolupráce s praktickými lékaři, gynekology či onkology: spolupráce s gynekology a dalšími lékaři, kteří by mohli doporučit mamografické pracoviště svým pacientkám.

- Letáky a plakáty: vytvoření letáků a plakátů s informacemi o mamografickém pracovišti a jeho službách. Tyto materiály mohou být distribuovány v okolí mamografického pracoviště a v lékařských ordinacích.
- Newsletter a e-mailový marketing: pravidelné zasílání newsletteru, e-mailových zpráv či SMS zpráv s informacemi o novinkách a akcích na mamografickém pracovišti a jeho službách či připomínky na možnost objednání se na vyšetření (uběhnutí doby 25 měsíců po posledním vyšetření).

Mammo Care s. r. o.

[Úvod](#) [O nás](#) [Online objednání](#) [Kontakty](#)



Objednávky

+420 100 123 456



Ordinační doba

Po - Pá: 8:00 - 18:00
pouze na objednání



Adresa

Dvorská 912, 685 01, Bučovice

Služby



Prevence v rámci
screeningového programu



Sonografické
vyšetření prsu



Diagnostické
mamografické
vyšetření

Obrázek 10 Vzor webových stránek Mammo Care s. r. o. (Zdroj: vlastní zpracování ve spojení s Webnode.cz, 2023)

Konkurence

Po prozkoumání konkurence bylo vybráno 5 mamografických pracovišť nacházející se v okolí asi 40 km od zřízení nového mamografického pracoviště. Níže budou pracoviště popsána podrobněji. Následující charakterizovaná pracoviště budou seřazena abecedně.

EUC Klinika Brno s. r. o.

Tato společnost nabízí jak mamografické, tak i ultrazvukové vyšetření prsu. Na pracovišti provádějí jak screeningové, tak diagnostické vyšetření. Navíc je možno na pracovišti v případě podezřelého nálezu využít bioptické vyšetření přímo ve stejné společnosti. Klinika se nachází přímo v centru Brna a je vybavena moderní přístrojovou technikou. Webové stránky mají přehledně uspořádané a nabízejí možnost online objednání na vyšetření. Na webu je také možno nahlédnout do ceníku nabízených služeb.

Fakultní nemocnice Brno

Tato zdravotnická zařízení disponuje nejnovějšími technickými přístroji pro mamografii a nabízí jak mamografická, tak ultrazvuková vyšetření. Na pracovišti pracuje mezioborová komise odborníků, kteří se specializují na onemocnění prsní žlázy. Tento tým zahrnuje rentgenologa, chirurga, onkologa, gynekologa, patologa a radioterapeuta, kteří se scházejí každý týden k poradě a společně konzultují a navrhují další vyšetření nebo léčbu pacientek. Všechny tyto služby jsou poskytovány v rámci jediného zdravotnického zařízení. Webové stránky umožňují online objednání, ale ceny poskytovaných služeb nejsou zveřejněny v ceníku.

Femma s. r. o.

Toto pracoviště má dlouholetou tradici v poskytování mamografických služeb. Ve společnosti je možno využít mamografického i ultrazvukového vyšetření. V případě podezřelého nálezu je provedeno bioptické vyšetření, které se provádí každý týden, dle možností pacientek. Pracoviště spolupracuje s místním onkologem sídlícím ve stejné poliklinice a MOÚ. Webové stránky jsou přehledné a nabízejí možnost online objednání a možnost zobrazení ceníku nabízených služeb.

Masarykův onkologický ústav

Je specializované onkologické pracoviště, které je největší v České republice. Cílem organizace je co nejlepší péče o pacienty. MOÚ poskytuje komplexní mamografické i ultrazvukové vyšetření prsu. Webové stránky poskytují všeobecné informace o celém

ústavu. Informace o mamografickém vyšetření jsou na webu popsány velmi stroze. Online objednání není možné. Objednávání je zaopatřeno pouze telefonickým spojením. Ceník poskytovaných služeb není zveřejněn.

Nemocnice Kyjov, příspěvková organizace

Nemocnice získala v roce 2002 akreditaci na poskytování mamografického screeningu. Mamograf je v kyjovské nemocnici součástí RTG pracoviště. Webové stránky jsou velmi nepřehledné a neposkytují žádné zásadní informace o vyšetření. Objednání je možno pouze telefonicky. Ceník poskytovaných služeb není zveřejněn.

5.7 Personální zdroje

Personální zdroje budou v podnikatelském plánu rozděleny na interní a externí.

Interní personál je takový personál, který se každý den objevuje na pracovišti a podílí se na realizaci fungování podniku. Do interních zaměstnanců je možno zařadit lékaře, radiologické asistenty a recepční neboli administrativu. Externí personál je pro fungování firmy taktéž nezbytný, ale není potřebná jejich každodenní přítomnost. Většinou jsou najímáni na dobu určitou nebo nepravidelnou. Do této skupiny personálu se dá zařadit IT technik a správa systémů pro fungování či fyzik využívaný pro kontrolu fungování mamografického přístroje, který je zdrojem ionizujícího záření. Dalším externími pracovníky bude účetní a pracovník na úklid prostor. Je důležité udržovat správnou rovnováhu mezi interním a externím personálem, aby mamografické pracoviště fungovalo efektivně.

Při zakládání mamografického pracoviště se počítá se zaměstnáním dvou lékařů radiologů se specializovanou způsobilostí. Pro získání screeningu je stanoveno mít alespoň dva lékaře radiology, aby bylo možno zabezpečit druhé hodnocení (čtení). V budoucnosti by se mohlo pracoviště rozšířit o dalšího lékaře, alespoň minimálně na poloviční úvazek. K vykonávání popisů snímků a vyšetřování pacientek palpací a aspekci jsou doporučováni minimálně dva lékaři, kteří musí mít před vstupem do screeningového programu splněnou praxi, která je limitovaná počtem provedených vyšetření za rok. Dále se počítá se dvěma radiologickými asistenty, kteří musí mít osvědčení k výkonu povolání. K získání akreditace mamografického centra je zapotřebí, aby alespoň jeden radiologický asistent měl absolvovaný kurz zaměřený na mamární diagnostiku. Dále se počítá se dvěma zaměstnanci, kteří budou na evidenci, kde budou vítat a přijímat pacientky.

Tabulka 6 Charakteristiky povolání potřebných ve společnosti (Zdroj: Národní soustava povolání, 2023)

Povolání	Specializace	Odborný směr	Kvalifikace
Lékař se specializovanou působností v oblasti radiologie a zobrazovacích metod	Radiologie a zobrazovací metody	Zdravotnictví a farmacie	Doktorský studijní program
Registrovaný radiologický asistent	Specializace v mamární diagnostice	Zdravotnictví a farmacie	Vyšší odborné vzdělání, Bakalářský studijní program
Administrativa	-	Ekonomika, administrativa, personalistika	Střední vzdělání s výučním listem i maturitní zkouškou
Radiologický fyzik	Oblast radiodiagnostiky	Zdravotnictví a farmacie	Magisterský studijní program
Účetní	-	Ekonomika, administrativa, personalistika	Střední vzdělání s maturitní zkouškou
Úklidový pracovník	-	Služby provozní a osobní	Základní vzdělání, střední vzdělání s výučním listem
IT technik	-	Informační technologie	Vyšší odborné vzdělání, Bakalářský studijní program

Náplň práce lékaře – radiologa

Lékař se specializovanou působností v oblasti radiologie a zobrazovacích metod provádí čtení snímků a vyšetřování pacientek palpací a aspekcí. Rovněž provádí sonografické vyšetření prsu, ať už v rámci doplnění screeningu či samotného UZ vyšetření. Lékař při psaní nálezů do speciálního programu v PC taktéž vykazuje výkony hrazené ze zdravotního pojištění pojišťovněm. Lékař specializující se v oboru radiodiagnostiky zodpovídá za správné použití lékařského ozáření. Jeho hlavním úkolem je posoudit vhodnost použití konkrétní diagnostické techniky a zvolit nejlepší možný postup. Pro zajištění bezpečnosti a správného provedení RTG vyšetření je nutné dodržovat místní radiologické standardy, které jsou k dispozici na každém pracovišti s RTG přístrojem. Samotné vyšetření pak provádí buď lékař, nebo radiologický asistent.

Náplň práce radiologického asistenta

Radiologický asistent v mamografickém pracovišti má za úkol provádět zobrazovací postupy za pomoci ionizujícího záření. Podílí se na diagnostické péči. V mamografii musí znát speciální projekce, ve kterých se provádějí snímky prsou. Nejvyužívanější projekce jsou kraniokaudální a mediolaterální. Rovněž musí pracovník dbát na radiační ochranu a potřeby pacientek. Taktéž má radiologický asistent za úkol shromažďovat data o vyšetřeních a dále je zaznamenávat do centrální databáze. Pro pokrývání dat screeningového programu byla vytvořena aplikace MaSc. Pracovníci z mamografických center vkládají data pacientek v požadovaném formátu, které jsou následně vyhodnocovány na celonárodní úrovni pro poukázání používání mamografického screeningu. Radiologický asistent, který provádí RTG vyšetření, musí dodržovat následující postupy: při každém výkonu s použitím zobrazovacího zařízení musí vést záznam do provozního deníku nebo do NIS, který umožňuje zpětné posouzení ozáření pacienta podle místních radiologických standardů. Před provedením vyšetření musí ověřit totožnost pacienta a zajistit, aby se v blízkosti RTG přístroje nezdržovaly nepotřebné osoby. Pokud je pro provedení vyšetření nutná další osoba, musí být tato osoba starší 18 let a musí být poučena o průběhu vyšetření a rizicích spojených s ozářením. Asistent musí být vybaven ochrannými prostředky. Aby se minimalizovalo riziko opakování snímků, musí radiologický asistent zaznamenat příčinu opakování v případě, že k němu dojde. V případě vzniku radiologické události musí asistent neprodleně kontaktovat odpovědného pracovníka pro radiologickou ochranu a volit vhodné expoziční parametry. Zvýšení napětí (kV) nebo proudu (mA) by se mělo provést až tehdy, pokud je to nezbytné pro dosažení požadovaného zobrazení a předtím by se mělo zvýšit kV na maximální možnou hodnotu. Radiologický asistent musí používat veškeré dostupné ochranné pomůcky a před vyšetřením musí u žen ve fertilním věku písemně ověřit a vyloučit těhotenství, pokud se nachází ve speciálních podmínkách během expozice.

Náplň práce administrativního pracovníka

Administrativní pracovník bude místo první kontakt s pacientkami. Pracovník na recepci vyžaduje kartičky pojišťoven a žádanky v případě screeningového mamografického vyšetření. Na místě je kontrola správných diagnóz na poukazu o vyšetření a kontrola pojišťoven u pacientek. Na recepci je před vyšetřením nutno dát pacientkám vyplnit anamnestický dotazník, který je specifikován na základě Věstníku pro mamografický screening či sonografické vyšetření. Administrativní pracovník má dále za úkol vyřízení platby v případě samoplátkyň a poskytování propustek k lékařům.

Náplň práce radiologického fyzika

Radiologický fyzik zajišťuje radiační ochranu na pracovišti a má na starost fungování mamografického přístroje. Dále zabezpečuje, aby lékařské ozáření bylo co nejbezpečnější pro pacienty. Stanovuje a hodnotí dávky ozáření (včetně opakovaných snímků). Vypracovává a aktualizuje pokyny pro radiodiagnostická vyšetření. Určuje potřebné zkoušky a kontroly za účelem zajištění bezpečného provozu radiodiagnostických zařízení. Vyhodnocuje zabezpečení proti záření a má pravomoc upravovat rozsah a metody testů. Podílí se na zlepšení kvality a účinnosti zobrazovacího procesu. Spolupracuje při zavádění nových diagnostických postupů. Přípravuje návod na bezpečné manipulace s radioaktivními látkami. Pomáhá zajistit bezpečnost pracovníků a okolí provozoven s radiodiagnostickým zařízením.

Náplň práce účetní

Práce účetní je charakterizovaná fakturací účetních položek v organizaci. Dále zpracovává účetní doklady, soupisy, provádí inventury a zpracovává mzdovou agendu.

Náplň práce úklidového pracovníka

Úklidový pracovník je nepostradatelnou částí každé organizace. Každý den po skončení pracovní doby je pro tyto pracovníky důležité zajistit úklid recepce, kabinek, snímkovny, denní místnosti s WC a sprchou.

Náplň práce IT technika

IT technik zajišťuje správnost fungování IT systémů, které jsou denně využívány jak v ordinaci, tak na recepci. Dále je důležité fungování webových stránek, telefonu a internetového i telefonického objednávání a celkovou propojenost všech těchto systémů.

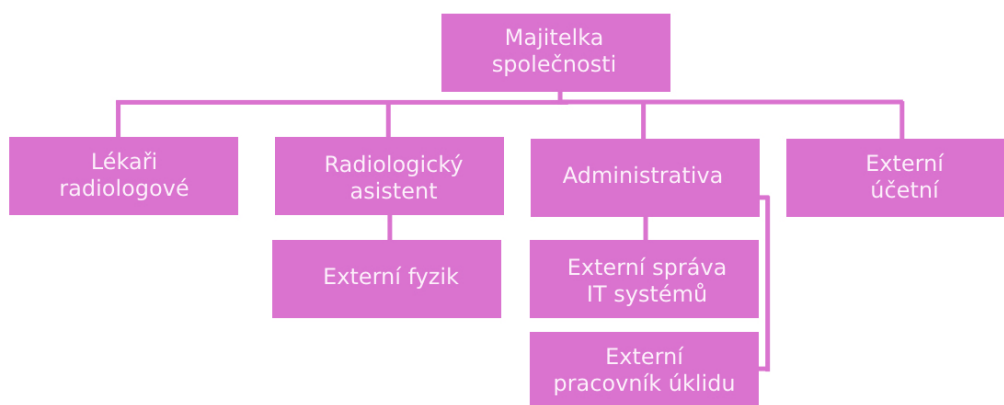
Organizační plán a struktura společnosti

Plán organizace je stanoven pro vnitřní chod podniku a přibližuje pravidla podniku, která musí být splněna pro chod pracoviště:

- Školení BOZP a PO,
- Radiační ochrana, monitorování, záznamy a dokumentace pro SÚJB,
- Zkouška dlouhodobé stability a provozní stálosti zdroje ionizujícího záření,
- Revize elektrických zařízení,

- Splnění hygienických požadavků,
- Splnění požadavků pro nakládání s infekčním odpadem.

Organizační struktura mamografického pracoviště je podrobně popsána v následujícím schéma:



Obrázek 11 Organizační schéma společnosti Mammo Care s. r. o. (Zdroj: vlastní zpracování, 2023)

5.8 Finanční plán

Finanční plán pro založení mamografického pracoviště zahrnuje především odhad všech nákladů a příjmů spojených s provozem pracoviště. V první fázi projektu je nutné provést detailní rozpočet, který bude obsahovat náklady na nákup a instalaci vybavení, náklady na pronájem prostor na poliklinice, náklady na personál, náklady na marketing a propagaci a další náklady spojené s provozem pracoviště. Po stanovení nákladů je nutné určit, jakými způsoby bude mamografické pracoviště generovat příjmy. Kromě toho je nutné ve finančním plánu zohlednit průběžné náklady a příjmy, které budou souviset s provozem mamografického pracoviště v průběhu let. Finanční plán přetváří dosavadní návrhy a nápady do číselné podoby. Tento plán poukazuje na rozumně promyšlené souvislosti a spojuje se s informacemi obsaženými v předchozích kapitolách.

Zahajovací rozvaha mamografického pracoviště

Při založení podniku bude vložena částka 500 000 Kč jako základní kapitál viz následující tabulka.

Tabulka 7 Zahajovací rozvaha k 1. 1. 2024 (Zdroj: vlastní zpracování, 2023)

Zahajovací rozvaha k 1. 1. 2024	
Aktiva	Pasiva
Aktiva celkem – 500 000 Kč	Pasiva celkem – 500 000 Kč
Oběžná aktiva – 500 000 Kč	Vlastní kapitál – 500 000 Kč
Běžný účet – 500 000 Kč	Základní kapitál – 500 000 Kč

Dlouhodobý hmotný majetek mamografického pracoviště

Do nového soukromého mamografického centra bude pořízen nové vybavení. Dle legislativy nesmí být přístroje starší 10 let a musí splňovat všechny požadavky. Za mamografický přístroj se nabídky od dodavatelů pohybovaly v různé cenové kategoriích dle výhod a novinek. Mamografický přístroj je možno pořídit po průzkumu trhu v cenovém rozmezí 2 200 000 Kč až 6 000 000 Kč. Pro pracoviště byl vybrán mamografický přístroj Pristina Mamography Systém od firmy GE za cenu 3 850 000 Kč. Právě tento přístroj považuje za výhody větší komfort pro pacientky a zároveň pohodlné nastavování a polohování pacientek radiologickým asistentem. A další obrovskou výhodou je provádění týdenních zkoušek stálosti s trváním do 15 minut. Další vybavení, které musí být pořízeno je sonografický přístroj s lineární sondou. Cenová nabídka od firmy Samsung nabízí přístroj CrystalLive za 930 000 Kč včetně kompatibilní lineární sondy. Dlouhodobý majetek bude financován z dlouhodobého úvěru. Výpočet odpisu bude vytvořen metodou rovnoměrného odepisování.

Tabulka 8 Mamografický přístroj – daňové odpisy (Zdroj: vlastní zpracování, 2023)

Rok	Roční odpis	Oprávky	Zůstatková cena
2024	423 000 Kč	423 500 Kč	3 426 500 Kč
2025	856 625 Kč	128 125 Kč	2 569 875 Kč
2026	856 625 Kč	2 136 750 Kč	1 713 250 Kč
2027	856 625 Kč	2 883 375 Kč	856 625 Kč
2028	856 625 Kč	3 850 000 Kč	0 Kč

Tabulka 9 Sonografický přístroj – daňové odpisy (Zdroj: vlastní zpracování, 2023)

Rok	Roční odpis	Oprávky	Zůstatková cena
2024	102 300 Kč	102 300 Kč	827 700 Kč
2025	206 925 Kč	309 225 Kč	620 775 Kč
2026	206 925 Kč	516 150 Kč	413 850 Kč
2027	206 925 Kč	723 075 Kč	206 925 Kč
2028	206 925 Kč	930 000 Kč	0 Kč

Výdaje mamografického pracoviště

Nejprve je důležité co nejpřesněji identifikovat výdaje, aby bylo možné s nimi následně pracovat. V úplných začátcích bude zapotřebí mírné stavební úpravy prostor a vymalování místností. Pro vybavení pracoviště bude zapotřebí koupit nábytek do čekárny a recepce a vybavit snímkovnu, ordinaci a denní místnost a nakoupit IT techniku. Všechny položky majetku jsou odhadnuty na 5 480 000 Kč. Pro čerpání financí bude založen bankovní úvěr.

Tabulka 10 Parametry úvěru (Zdroj: vlastní zpracování, 2023)

Parametry úvěru	
Výše úvěru	5 480 000 Kč
Roční úroková sazba	7,9 % p. a.
Doba splácení	8 let
Měsíční splátka	77 191 Kč
Počet splátek	96
Celkový úrok	1 930 313 Kč
Celkové náklady na půjčku	7 410 313 Kč

V tabulce níže jsou uvedené zahajovací výdaje, tedy položky dlouhodobého majetku a drobného hmotného i nehmotného majetku. Ke každé položce je určena pořizovací cena (PC) majetku a odpisy u dlouhodobého majetku.

Tabulka 11 Zahajovací výdaje (Zdroj: vlastní zpracování, 2023)

Zahajovací výdaje	
Dlouhodobý majetek	
Mamografický přístroj	3 850 000 Kč (PC) – odpis 423 000 Kč
Sonografický přístroj	930 000 Kč (PC) – odpis 102 300 Kč
Celkem	4 780 000 Kč (PC) – odpisy 525 300 Kč
Drobný hmotný a nehmotný majetek	
Počítače	75 300 Kč
Tiskárny	23 100 Kč
Monitory pro radiodiagnostiku	30 120 Kč
Vybavení ordinace – nábytek	49 300 Kč
Elektronické polohovací lůžko	167 730 Kč
Vybavení recepce – nábytek	71 900 Kč
Software	86 000 Kč
Osvětlení	21 300 Kč
Vybavení zázemí	28 000 Kč
Ostatní výdaje	
Pojištění, BOZP	45 000 Kč
IT servis	21 200 Kč
Reklama	81 050 Kč
Celkem	700 000 Kč

Náklady mamografického pracoviště

Níže jsou uvedeny tabulky s přehledem fixních a variabilních nákladů. Ordinace bude umístěna v prostorách polikliniky, kde je stanoveno měsíční nájemné ve výši 32 210 Kč. Očekává se, že nájemné bude každý rok zvyšováno o 10 %. Cena energií se v dnešní době plánuje na další roky s navýšením o 10 %. Mzdy budou také každý rok zvyšovány o 10 % z důvodu inflace a tlaku na zvyšování mezd. Hodnoty služeb externího fyzika, IT, úklidu a účetní zůstávají fixní. Do kategorie ostatních fixních nákladů jsou zahrnuty náklady na likvidaci infekčního a komunálního odpadu, praní prádla a telefonní služby poskytovatele.

V tabulce níže jsou popsány plánované náklady na provoz soukromého mamografického pracoviště po dobu tří let (2024–2026). Tabulka obsahuje náklady na nájemné, energie, pojištění, mzdy, externí účetní, externího fyzika, externího pracovníka úklidu, externí správu IT, finanční náklady, odpisy a ostatní fixní náklady (jako například pojištění odpovědnosti, majetku). Náklady jsou uvedeny v částkách v korunách (Kč) a jsou rozděleny do sloupců pro jednotlivé roky. Do pojištění je zahrnuta komplexní ochrana rizik při provozu zdravotnického zařízení, včetně pojistky majetku (přístrojů), pojistky přerušení provozu a pojistky zodpovědnosti, včetně pojištění zákonné profesní odpovědnosti lékařů. Toto kompletní krytí rizik v provozu mamografického pracoviště, taktéž zahrnuje zodpovědnost pojistku pro každého zaměstnance, který pracuje na pracovišti. Energie jsou rozděleny mezi fixní i variabilní náklady z důvodu spotřebovávání energií dle pacientek.

Tabulka 12 Fixní náklady (Zdroj: vlastní zpracování, 2023)

Položka	1 měsíc	2024	2025	2026
Nájemné za prostory	32 210 Kč	386 520 Kč	425 172 Kč	467 689 Kč
Energie	4 725 Kč	56 700 Kč	62 370 Kč	68 607 Kč
Pojištění	13 658 Kč	163 900 Kč	163 900 Kč	163 900 Kč
Mzdy	534 130 Kč	6 409 560 Kč	7 050 516 Kč	7 755 568 Kč
Externí účetní	22 100 Kč	265 200 Kč	265 200 Kč	265 200 Kč
Externí fyzik	24 000 Kč	288 000 Kč	288 000 Kč	288 000 Kč
Externí pracovník úklidu	8 500 Kč	102 000 Kč	102 000 Kč	102 000 Kč
Externí správa IT	28 400 Kč	340 800 Kč	340 800 Kč	340 800 Kč
Finanční náklady	77 191 Kč	926 292 Kč	926 292 Kč	926 292 Kč
Odpisy	43 775 Kč	525 300 Kč	1 063 550 Kč	1 063 550 Kč
Ostatní fixní náklady	3 000 Kč	36 000 Kč	36 000 Kč	36 000 Kč
Celkem	791 689 Kč	9 500 272 Kč	10 723 800 Kč	11 477 606 Kč

V následující tabulce je přehled o průměrných mzdových nákladech včetně odvodů sociálního a zdravotního pojištění pro firmu. S ohledem na neustále se zvyšující míru inflace jsou mzdy plánovány s ročním navýšením o 10 %.

Tabulka 13 Průměrné mzdové náklady (Zdroj: vlastní zpracování, 2023)

Průměrné mzdové náklady				
Zaměstnanec	Hrubá mzda	Sociální pojištění	Zdravotní pojištění	Mzdové náklady na pracovníka
Majitelka	85 200 Kč	21 130 Kč	7 668 Kč	113 998 Kč
Lékař 1	98 500 Kč	24 428 Kč	8 865 Kč	131 793 Kč
Lékař 2	98 500 Kč	24 428 Kč	8 865 Kč	131 793 Kč
Radiologický asistent	55 000 Kč	13 640 Kč	4 950 Kč	73 590 Kč
Administrativa 1	31 000 Kč	7 688 Kč	2 790 Kč	41 478 Kč
Administrativa 2	31 000 Kč	7 688 Kč	2 790 Kč	41 478 Kč
Celkem	399 200 Kč	99 002 Kč	35 928 Kč	534 130 Kč

V tabulce níže jsou vypočítány variabilní náklady pro provoz mamografického pracoviště. Variabilní náklady jsou ty náklady, které se mění v závislosti na množství produkovaného zboží nebo poskytovaných služeb. Konkrétně se jedná o energie, spotřební materiál a ostatní variabilní náklady. U variabilních nákladů je předpokládán růst cen o 10 % ročně. Mamografický přístroj, který se používá k vyšetření pacientek, spotřebovává poměrně velké množství energie. Protože výše energií závisí na počtu vyšetření, může se variabilní náklad za energie výrazně lišit v závislosti na počtu pacientek, které jsou během měsíce vyšetřovány. Je tedy důležité sledovat počet vyšetření a podle toho plánovat potřebnou kapacitu energií, aby se minimalizovaly náklady a zajišťovala dostatečná energie pro všechny pacientky. S rostoucím počtem pacientek by se měly zvyšovat i kapacity pro zásobování energií, aby se zajistila plynulá a efektivní práce mamografického pracoviště. Mezi spotřební materiály patří například jednorázové nástroje, dezinfekce, rukavice, jehly a stříkačky, které se používají při mamografických vyšetřeních.

Tyto materiály jsou nutné pro zajištění bezpečnosti a hygieny pacientek a jejich kvalitního vyšetření. Ostatní variabilní náklady jsou například kancelářské potřeby v administrativě. Tyto náklady mohou být ovlivněny množstvím vyšetření a objednávek od pacientek, a proto jsou klasifikovány jako variabilní náklady.

Tabulka 14 Variabilní náklady pro optimistickou variantu (Zdroj: vlastní zpracování, 2023)

Variabilní náklady pro optimistickou variantu				
Položka	1 měsíc	2024	2025	2026
Energie	14 175 Kč	170 100 Kč	187 110 Kč	205 821 Kč
Spotřební materiál	43 000 Kč	516 000 Kč	567 600 Kč	624 360 Kč
Ostatní variabilní náklady	12 500 Kč	150 000 Kč	165 000 Kč	181 500 Kč
Celkem	69 675 Kč	836 100 Kč	919 710 Kč	1 011 681 Kč

Tabulka níže zobrazuje variabilní náklady pro pesimistickou variantu. V prvním sloupci jsou uvedeny názvy položek, které představují různé druhy nákladů. V dalších sloupcích jsou uvedeny hodnoty těchto nákladů za jednotlivé roky – aktuální měsíc a následující tři roky (2024, 2025, 2026).

Tabulka 15 Variabilní náklady pro pesimistickou variantu (Zdroj: vlastní zpracování, 2023)

Variabilní náklady pro pesimistickou variantu				
Položka	1 měsíc	2024	2025	2026
Energie	9 850 Kč	118 200 Kč	130 020 Kč	143 022 Kč
Spotřební materiál	40 200 Kč	482 400 Kč	530 640 Kč	583 704 Kč
Ostatní variabilní náklady	8 400 Kč	100 800 Kč	110 880 Kč	121 968 Kč
Celkem	58 450 Kč	701 400 Kč	771 540 Kč	848 694 Kč

Výnosy mamografického pracoviště

V rámci úhradové vyhlášky je stanovena hodnota bodu pro různé odvětví za hrazené služby ze zdravotní pojištění. Následně je v tabulce podrobně rozepsán seznam výkonů, který je ohodnocen náležitým počtem bodů viz následující tabulky. Tabulka uvádí hodnoty bodu pro jednotlivé druhy mamografických a sonografických vyšetření. Hodnota bodu je základní jednotkou pro výpočet ceny poskytnuté zdravotní péče v České republice. V této tabulce jsou hodnoty bodu pro screeningové a diagnostické mamografické vyšetření a také pro screeningové a diagnostické sonografické vyšetření. Pro každý typ vyšetření jsou uvedeny dvě hodnoty bodu, jedna pro screeningové a druhá pro diagnostické vyšetření.

Tabulka 16 Hodnota bodu v mamografii (Zdroj: vlastní zpracování, 2023)

Hodnota bodu	
Screeningové mamografické vyšetření	1,25
Diagnostické mamografické vyšetření	1,41
Sonografické vyšetření v rámci screeningu	1,25
Sonografické diagnostické vyšetření	1,41

Tabulka 17 Seznam zdravotních výkonů (Zdroj: úhradová vyhláška, 2023)

Zdravotní výkony s odpovídajícím počtem bodů	
Screeningové mamografické vyšetření	794
Diagnostické mamografické vyšetření	376
Sonografické vyšetření v rámci screeningu	315
Sonografické diagnostické vyšetření	277

Výnosy mamografického pracoviště pro optimistickou a pesimistickou variantu

Na základě průzkumu lze stanovit potencionální počet pravděpodobných pacientek, které navštíví nově vzniklé pracoviště. Z důvodu absence tohoto zařízení v blízkém okolí (např. město Vyškov) je o toto zařízení velký zájem, proto se počítá s velkým zájmem pacientek o preventivní či diagnostické výkony. V dnešní době je brán v úvahu velký důraz na prevenci.

Data, která jsou zpracovaná v následujících tabulkách byla získána na základě provedeného průzkumu. Všechna vyšetření jsou běžně poskytována ve zdravotnických zařízeních

poskytující diagnostiku prsu. Výsledné hodnoty jsou tvořeny úhradami zdravotních pojišťoven na základě hodnotě bodu a počtu bodu za jednotlivé vyšetření, které je vysvětleno výše. Hodnoty pro samoplátkyně jsou vypočítány dle ceníku nového mamografického pracoviště.

Tabulka 18 Výnosy pro optimistickou variantu (Zdroj: vlastní zpracování, 2023)

Výnosy pro optimistickou variantu			
Služba	Průměrný počet výkonů za měsíc	Tržba za měsíc	Tržba za rok
Screeningové mamografické vyšetření	605	600 463 Kč	7 205 550 Kč
Diagnostické mamografické vyšetření	180	95 429 Kč	1 145 146 Kč
Mamografické vyšetření jako samoplátkyně	305	518 500 Kč	6 222 000 Kč
Sonografické vyšetření v rámci doplnění screeningu	58	22 838 Kč	274 050 Kč
Sonografické diagnostické vyšetření	251	98 033 Kč	1 176 397 Kč
Sonografické vyšetření jako samoplátkyně	306	306 000 Kč	3 672 000 Kč
Celkem	1705	1 641 262 Kč	19 695 142 Kč

Tabulka 19 Výnosy pro pesimistickou variantu (Zdroj: vlastní zpracování, 2023)

Výnosy pro pesimistickou variantu			
Služba	Průměrný počet výkonů za měsíc	Tržba za měsíc	Tržba za rok
Screeningové mamografické vyšetření	430	426 775 Kč	5 121 300 Kč
Diagnostické mamografické vyšetření	150	79 524 Kč	954 288 Kč
Mamografické vyšetření jako samoplátkyně	150	255 000 Kč	3 060 000 Kč
Sonografické vyšetření v rámci doplnění screeningu	50	19 688 Kč	236 250 Kč
Sonografické diagnostické vyšetření	42	16 404 Kč	196 847 Kč
Sonografické vyšetření jako samoplátkyně	212	212 000 Kč	2 544 000 Kč
Celkem	1034	1 009 390 Kč	12 112 685 Kč

V následující tabulce se objevuje přehledný odhad výnosů pro pesimistický a optimistický odhad. Odhad je v následujících letech navýšen o 10 %. Tabulka níže zobrazuje předpokládané výnosy společnosti v Kč pro příští tři roky, tedy 2024, 2025 a 2026. Výnosy jsou prezentovány v dvou scénářích, pesimistickém a optimistickém. Pesimistický scénář uvádí, že předpokládané výnosy budou v roce 2024 dosahovat částky 12 112 685 Kč. V roce 2025 se předpokládá nárůst výnosů na částku 13 323 954 Kč a v roce 2026 se předpokládá další nárůst na částku 14 656 349 Kč. Optimistický scénář uvádí vyšší předpokládané výnosy v porovnání s pesimistickým scénářem. V roce 2024 se předpokládá výnos ve výši 19 695 142 Kč, což je téměř o 7 milionů korun více než v pesimistickém scénáři. V roce 2025 se předpokládá další nárůst výnosů na částku 21 664 657 Kč a v roce 2026 se předpokládá další nárůst na částku 23 831 122 Kč.

Tabulka 20 Výnosy mamografického pracoviště (Zdroj: vlastní zpracování, 2023)

Položka	2024	2025	2026
Předpokládané výnosy (odborný odhad – pesimistický)	12 112 685 Kč	13 323 954 Kč	14 656 349 Kč
Předpokládané výnosy (odborný odhad – optimistický)	19 695 142 Kč	21 664 657 Kč	23 831 122 Kč

Odhad výkazu zisku a ztráty

Po prvním roce provozu se jeví výsledky hospodaření obou variant – pesimistické optimistické – pozitivní. Tento výsledek může být považován za úspěch, zejména vzhledem k tomu, že se jedná o nový projekt a nebylo možné přesně předvídat jeho úspěšnost. Optimistická varianta se však jeví jako mnohem výnosnější než pesimistická a lze očekávat, že pokud se trend bude nadále vyvíjet pozitivně, bude možné dosáhnout i většího výsledku v budoucnu. Nicméně je třeba brát v úvahu, že výsledky hospodaření jsou výrazně ovlivněny mnoha faktory, jako jsou například změny v konkurenčním prostředí, vývoj cen materiálů, změny v legislativě apod.

Tabulka 21 Odhadovaný výkaz zisku a ztráty 2024 (Zdroj: vlastní zpracování, 2023)

Odhadovaný výkaz zisku a ztráty 2024		
	Pesimistická varianta	Optimistická varianta
Fixní náklady	9 500 272 Kč	9 500 272 Kč
Variabilní náklady	701 400 Kč	836 100 Kč
Pořízení drobného majetku	700 000 Kč	700 000 Kč
Náklady celkem	10 901 672 Kč	11 036 372 Kč
Výnosy celkem	12 112 685 Kč	19 695 142 Kč
Výsledek hospodaření před zdaněním	1 211 013 Kč	8 658 770 Kč
Daň z příjmu právnických osob (19 %)	230 093 Kč	1 645 166 Kč
Výsledek hospodaření po zdanění	980 921 Kč	7 013 604 Kč

V druhém roce fungování firmy opět došlo k pozitivnímu výsledku hospodaření, přestože se předpokládá nárůst nákladů na mzdy, energie a nájemné. Avšak vzhledem k příznivému výsledku by mohlo dojít k rozšíření personálu v podniku.

Tabulka 22 Odhadovaný výkaz zisku a ztráty 2025 (Zdroj: vlastní zpracování, 2023)

Odhadovaný výkaz zisku a ztráty 2025		
	Pesimistická varianta	Optimistická varianta
Fixní náklady	10 723 800 Kč	10 723 800 Kč
Variabilní náklady	771 540 Kč	919 710 Kč
Náklady celkem	11 495 340 Kč	11 643 510 Kč
Výnosy celkem	13 323 954 Kč	21 664 657 Kč
Výsledek hospodaření před zdaněním	1 828 614 Kč	10 021 147 Kč
Daň z příjmu právnických osob (19 %)	347 437 Kč	1 904 018 Kč
Výsledek hospodaření po zdanění	1 481 177 Kč	8 117 129 Kč

Dle níže uvedené tabulky se očekává, že i ve třetím roce podnikání bude výsledek hospodaření v obou variantách kladný. Pesimistická varianta předpokládá výsledek hospodaření po zdanění ve výši 1 789 227 Kč, zatímco optimistická varianta očekává výsledek 9 027 356 Kč. Tyto výsledky jsou založeny na odhadech předpokládaných výnosů a nákladů společnosti.

Tabulka 23 Odhadovaný výkaz zisku a ztráty 2026 (Zdroj: vlastní zpracování, 2023)

Odhadovaný výkaz zisku a ztráty 2026		
	Pesimistická varianta	Optimistická varianta
Fixní náklady	11 477 606 Kč	11 477 606 Kč
Variabilní náklady	848 694 Kč	1 011 681 Kč
Náklady celkem	12 326 300 Kč	12 489 287 Kč
Výnosy celkem	14 535 222 Kč	23 634 171 Kč
Výsledek hospodaření před zdaněním	2 208 923 Kč	11 144 884 Kč
Daň z příjmu právnických osob (19 %)	419 695 Kč	2 117 528 Kč
Výsledek hospodaření po zdanění	1 789 227 Kč	9 027 356 Kč

Shrnutí výsledků hospodaření jednotlivých variant

Níže uvedená tabulka uvádí výsledky hospodaření pro jednotlivé roky v rámci pesimistické a optimistické varianty. V prvním sloupci jsou uvedena jednotlivá roky, zatímco v dalších dvou sloupcích jsou uvedeny výsledky hospodaření pro pesimistickou a optimistickou variantu. V roce 2024 je výsledek hospodaření při pesimistické variantě 980 921 Kč a při optimistické variantě 7 013 604 Kč. V roce 2025 jsou výsledky hospodaření při pesimistické variantě 1 481 177 Kč a při optimistické variantě 8 117 129 Kč. V roce 2026 jsou výsledky hospodaření při pesimistické variantě 1 789 227 Kč a při optimistické variantě 9 027 356 Kč.

Tabulka 24 Výsledky hospodaření jednotlivých variant (Zdroj: vlastní zpracování, 2023)

	Pesimistická varianta	Optimistická varianta
2024	980 921 Kč	7 013 604 Kč
2025	1 481 177 Kč	8 117 129 Kč
2026	1 789 227 Kč	9 027 356 Kč

Bod zvratu mamografického vyšetření u samoplátkyň

Pomocí bodu zvratu můžeme vypočítat, kolik mamografických vyšetření by muselo být provedeno, aby se společnost dostala do zisku. K tomu potřebujeme vědět celkové fixní náklady, průměrnou cenu vyšetření na pacientku a průměrnou hodnotu variabilních nákladů na jednu pacientku. Pro výpočet bodu zvratu bychom mohli použít rovnici: Bod zvratu = Celkové fixní náklady / (Průměrná úhrada na pacientku – Průměrná hodnota variabilních nákladů na jednu pacientku). Musíme provést dostatečný počet mamografických vyšetření, aby se nám podařilo vydělat alespoň tolik, kolik jsme investovali. To znamená, že musíme najít bod, kdy se naše náklady rovnají příjmům. Vědomí, že průměrná cena za mamografická vyšetření u samoplátců je 1 450 Kč, můžeme použít tuto částku jako výchozí bod pro výpočet. Cena vyšetření je každoročně zvýšena o 10 %.

$$\text{Rok 2024} \quad BZ = \frac{FN}{p-b} = \frac{9\,500\,272}{1450-490}$$

$$\text{Rok 2025} \quad BZ = \frac{FN}{p-b} = \frac{10\,723\,800}{1595-539}$$

$$\text{Rok 20276} \quad BZ = \frac{FN}{p-b} = \frac{11\,477\,606}{1754-593}$$

Tabulka 25 Počet pacientek ročně (Zdroj: vlastní zpracování, 2023)

Rok	2024	2025	2026
Počet pacientek	9896	10 155	9886

5.9 Rizika projektu

Každý projekt, včetně založení mamografického pracoviště, je spojen s riziky. Některá rizika lze předvídat a připravit se na ně, zatímco jiná mohou přijít zcela nečekaně. Rizika projektu slouží pro stanovení míry závažnosti vzniklých možných rizik. Cílem tohoto projektu je snížení či eliminace dopadů rizika. Založení soukromého mamografického pracoviště sebou nese spoustu rizik, která mohou znemožnit či zhoršit výskyt celého projektu. V následující kapitole budou vybrány některé rizika a následně popsána.

Nežádoucí ozáření

Při provádění mamografického vyšetření se využívá ionizujícího záření, které může být pro pacientku potenciálně nebezpečné, pokud je vystavena příliš vysoké dávce. Pro snížení tohoto rizika se mamografické pracoviště musí řídit přísnými protokoly a postupy pro provádění mamografických vyšetření, které minimalizují expozici ionizujícímu záření pro pacientku. Je důležité, aby mamografické pracoviště mělo kvalifikované a zkušené techniky a lékaře, kteří dodržují bezpečnostní standardy a používají moderní technologie s nízkou dávkou záření. Je také důležité informovat pacientky o rizicích a přínosech mamografického vyšetření a motivovat je k pravidelným kontrolám, které mohou přispět k včasnému odhalení rakoviny prsu a snížení rizika úmrtí. Největší důraz v možných rizicích je kladen na zdraví pacienta. Nežádoucí ozáření či příliš vysoká dávka záření je pro pacientku nebezpečné. V lékařském ozáření musí přínosy převažovat újmu způsobenou ozářením.

Ekonomická krize

Ekonomická krize je rizikem, které může mamografické pracoviště potkat a které může negativně ovlivnit jeho finanční výkonnost. V období ekonomické krize může být nižší poptávka po zdravotnických službách a pacienti mohou být více obezřetní při výdajích na zdravotní péči. Pro snížení tohoto rizika je důležité, aby mamografické pracoviště mělo stabilní finanční zázemí a bylo schopné se přizpůsobit měnícím se podmínkám trhu. Je nutné monitorovat vývoj na trhu a přizpůsobit se novým podmínkám, například snížením nákladů a zlepšením efektivity. Je také důležité udržovat kvalitu poskytovaných služeb a nabízet

pacientům přidanou hodnotu, aby si mamografické pracoviště udrželo své postavení na trhu i v době ekonomické krize. Komunikace s pacienty a aktivní marketingové aktivity mohou pomoci získat nové zákazníky a udržet stávající. Ekonomická krize se prolíná do života jednotlivce, firem i státu. Dosavadní změny ekonomické situace, které se neustále dějí, lze konstatovat, že postihnou i soukromé subjekty. Válečný konflikt na Ukrajině, energetická krize a neustále se zvyšující míra inflace způsobuje u obyvatelstva pokles příjmů a tím i snižující se jejich kupní síla. Podniky musí volit různá opatření a povede je na okraj jejich možností. Na druhou stranu i přes všechny nepříjemnosti je kladen velký důraz na prevenci obyvatel v rámci strategického projektu Zdraví 30. Pacientky jsou z důvodu možnosti využití screeningového programu hrazeného ze zdravotní pojištění velmi příznivě nakloněny k využívání prevence před karcinomem prsu.

Problémy s pojišťovnami

Tyto problémy mohou být spojeny s neschválením financování od pojišťoven, nesprávným vyúčtováním služeb, nebo s neúplnými nebo chybnými údaji o pacientech. Pro snížení tohoto rizika je důležité, aby mamografické pracoviště pečlivě a přesně dokumentovalo poskytnuté služby a dodržovalo standardní postupy pro účtování. Je také důležité udržovat aktuální informace o pojišťovnách a sledovat změny v legislativě a pravidlech týkajících se úhrad za zdravotnické služby. Další možností pro snížení tohoto rizika je komunikace s pojišťovnami a úřady, aby se předešlo problémům a vyjasnila se případná nejasná pravidla. Pracovníci na mamografickém pracovišti by měli mít znalosti a dovednosti potřebné k jednání s pojišťovnami a dalšími institucemi, aby byli schopni úspěšně vyřešit případné problémy. Pojišťovna VZP vydává každý rok novou úhradovou vyhlášku, ve které je neustále se měnící hodnota bodu, za vykazované výkony. Nízké sazby zdravotních pojišťoven mají negativní dopad pro mamografickou společnost. Ve společnosti tvoří největší část výnosů screeningové mamografické vyšetření, které je i nejvíce bodově ohodnoceno. Na druhou stranu druhé nejvíce výnosné výkony jsou vyšetření pro samoplátky. Tudíž je firma zabezpečena i z jiných finančních zdrojů než jen ze zdravotního pojištění.

Administrativa

Administrativní riziko se může projevit v podobě neefektivních procesů, nepřesného dokumentování nebo nesprávného řízení informací. Tyto problémy mohou vést k zpoždění v poskytování služeb, nespokojenosti zákazníků a ztrátě výnosů. Je důležité zavést efektivní procesy a řízení dokumentace, aby se snížilo riziko chyb a ztráty informací. Automatizace

procesů a využívání moderních technologií může pomoci zlepšit efektivitu a přesnost administrativních procesů. Dále je nutné zajistit školení a vzdělávání pro pracovníky pracoviště, aby byli schopni efektivně a přesně dokumentovat vyšetření a výsledky. Je také důležité vytvořit adekvátní systém pro řízení a zpracování dat, aby se minimalizovalo riziko ztráty informací a zajistilo se přesné a včasné poskytování výsledků vyšetření. Zvyšující se administrativní zátěž je již skoro ve všech odvětvích, výjimkou není ani oblast zdravotnictví. Pro mladší generace se nejedná o problém, nicméně pro starší generaci to může být velká překážka. Administrativní pracovník by měl absolvovat speciální kurz zaměřený na počítačovou gramotnost a využívání aktuálních technologií. V tomto odvětví hrozí riziko lidské chyby, kde může dojít například ke změně rodného čísla a následné záměně pacientek. Všechny informace a data, které jsou používána by měla podléhat dokonalému zabezpečení a zálohování. Některé úkony by mohli být technologickým pokrokem řádně usnadněny a nemuselo by docházet k riziku lidských chyb.

Nároky pacientek

V současné době je pozornost pacientek zaměřena na prevenci a zdraví. Lidé jsou díky internetu velmi dobře informováni o kvalitě a nových technologiích a postupech používaných ve zdravotnictví. Nároky pacientek se mohou projevit například v podobě nespokojenosti s kvalitou poskytovaných služeb, délkou čekací doby na vyšetření nebo nepříjemnými zážitky spojenými s mamografickým vyšetřením. Toto riziko lze minimalizovat tím, že se pracoviště zaměří na poskytování kvalitních a citlivých služeb, včetně poskytnutí podrobných informací pacientkám o průběhu a významu vyšetření. Dále je důležité poskytnout příjemné a uklidňující prostředí, aby se pacientky cítily co nejvíce pohodlně a uvolněně během vyšetření. Je také důležité zajistit dostatečný počet odborníků při poskytování mamografického vyšetření, aby se minimalizovala délka čekací doby na vyšetření a zkrátila doba čekání na výsledky. V neposlední řadě je nutné vytvořit adekvátní systém pro sběr a zpracování stížností pacientek, aby se mohly řešit případné problémy a nespokojenosti. Pravidelné školení a účast na kurzech spolu s poskytovanou zpětnou vazbou budou zaměstnancům poskytovat informace o nových trendech a postupech, čímž bude eliminováno riziko nároků.

Shrnutí rizik

Na pracovišti je kladen největší důraz na zdraví pacientek a správné lékařské ozáření, což je nejvíce závažné riziko. Druhé největší riziko je spojeno s ekonomickou krizí, což může ovlivnit i třetí riziko, tedy financování ze strany pojišťoven. Administrativa i nároky pacientek jsou riziky, která jsou nejméně závažné. Administrativní zátěž může být pomocí technologického postupu řádně zjednodušena pomocí skenování poukazů na vyšetření či kartiček pojišťoven.

Tabulka 26 Seznam rizik (Zdroj: vlastní zpracování, 2023)

Riziko	Protiopatření
Nežádoucí ozáření	Pravidelná kontrola přístroje
Ekonomická krize	Finanční rezervy
Problémy s pojišťovnami	Vyšší spoluúčast úhrad pacientek
Administrativa	Nový, zkušený a technický zdatný pracovník
Nároky pacientek	Vzdělávací kurzy

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo zpracovat podnikatelský plán na založení mamografického pracoviště ve městě Bučovice, z důvodu jeho dlouholeté absence v okolí. Systém českého zdravotnictví neustále zvyšuje důraz na prevenci a aktuální pracoviště jsou nedostačující kapacitně. Zřízením tohoto pracoviště se zvýší prevence v oblasti karcinomu prsu v okolí asi 40 km. Z důvodu migrace obyvatel z větších měst (Brno) bude pro pracoviště jistá klientela. Pracoviště hodlá zabezpečit preventivní vyšetření zhruba 15 000 pacientkám ročně.

V teoretické části byly shrnuty klíčové informace týkající se podnikání v oblasti zdravotnictví, financování a založení nestátního zdravotnického zařízení. Tyto informace byly následně aplikovány v praktické části, kde byl vytvořen podrobný podnikatelský plán pro založení privátního mamografického pracoviště. V rámci praktické části byly provedeny analýzy PESTLE, Porterova modelu pěti sil a SWOT, které sloužily jako výchozí bod pro tvorbu podnikatelského plánu. Součástí plánu jsou také marketingové a finanční plány, které popisují strategie pro propagaci a financování plánovaného mamografického pracoviště.

Založení mamografického pracoviště je nákladné, především kvůli vysokým nákladům na pořízení přístrojové techniky. Nicméně, s ohledem na enormní zájem veřejnosti o preventivní péči, se očekává návrat investice do jednoho roku. Nejvýhodnější variantou pro firmu je poskytování služeb samoplátcům, kteří projevují vysoký zájem o preventivní vyšetření. Z tohoto důvodu bude v podnikatelském plánu kladen velký důraz na propagaci služeb, včetně poskytování informací o výhodách prevence a zdravého životního stylu. Tímto způsobem se následně očekává rychlý návrat investice a dlouhodobou rentabilitu podnikání.

V diplomové práci se podařilo dosáhnout hlavního cíle. Výsledkem je kvalitní a dobře promyšlený podnikatelský plán, který by mohl sloužit jako užitečný informační materiál pro potenciální investory, partnery nebo další zájemce o danou oblast podnikání. Podnikatelský plán přináší přehled o strategii, cílech a plánech společnosti, stejně jako informace o trhu, konkurenci, rizicích a příležitostech. Vzhledem k tomu, že byl sestaven na základě pečlivého výzkumu a analýzy, může sloužit jako cenný zdroj informací a pomůže při rozhodování o budoucím směřování podnikání.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní zdroje

50 MINUTES, 2015. Porter's Five Forces: Understand competitive forces and stay ahead of the competition (Management & Marketing). Lemaintre Publishing. ISBN 978-2806270627.

BARD, Timothy, 2008. *DOEE Getters Venture Basics 101 ECoursebook*. Michigan: DOEE. ISBN 978-0-9793957-4-1.

BARROW, Colin, Paul BARROW a Robert BROWN, 2018. *The business plan workbook: a step-by-step guide to creating and developing a successful business*. Ninth edition. New York, NY: Kogan Page. ISBN 978-0749481797.

BLACKWELL, Edward, 2008. *How to Prepare a Business Plan*. United Kingdom: Kogan Page. Business guides. ISBN 9780749449810.

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: GRADA Publishing. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.

BUSINESSNEWS, Publishing, 2016. *Summary: Write Your Business Plan*. Business Book Summaries. ISBN 9782511041192.

ČERVENÝ, Radim, 2014. *Business plán: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-511-4.

EKANEM, Ignatius, 2018. *Writing a business plan: a practical guide*. New York: Routledge. ISBN 978-1138206021.

FERREL, O.C, 2021. *Marketing Strategy*. USA, Boston: Cengage Learning. ISBN 9780357516362.

FINCH, Brian, 2019. *How to write a business plan: win backing and support for your ideas and ventures*. Sixth edition. New York: Kogan Page. ISBN 978-0749486433.

FINCHAM, Jack, 2011. *Health Policy and Ethics*. London, Chicago: Pharmaceutical Press. ISBN 978-0853698388.

FLORE, Frank, 2005. *Write a Business Plan in No Time*. USA: QUE. ISBN 978-0789733726.

GLADKIJ, Ivan a kol., 2003. Management ve zdravotnictví: ekonomika zdravotnictví: řízení lidských zdrojů ve zdravotnictví: kvalita zdravotní péče a její vyhodnocování. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 380 s. SBN 80-7226-996-8.

HAMPLOVÁ, Lidmila, 2020. *Veřejné zdravotnictví a výchova ke zdraví: pro střední zdravotnické školy*. Praha: GRADA Publishing. Sestra. ISBN 978-80-247-5562-5.

MAHAJAN, J.P., 2015. *Marketing Management*. India: Vikas Publishing House. ISBN 978-93259-8662-6.

ONDŘIOVÁ, Iveta a Terézia FERTAĽOVÁ, 2021. *Manažerská etika ve zdravotnické praxi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-1728-4.

PERERA, Rashain, 2017. An outlook of the SWOT analysis also known as TWOS. 2.0. Nerdynaut.

PERERA, Rashain, 2018. *The PESTLE Analysis*. 2.0. Nerdynaut. ISBN 978-1790845323.

PINSON, Linda, 2013. Anatomy of a Business Plan: The Step-by-Step Guide to Building a Business and Securing Your Company's Future (Small Business Strategies Series). 8th Edition. CA: Out Of Your Mind . . . And Into The Mark. ISBN 978-0944205556.

PLEVOVÁ, Ilona, 2012. *Management v ošetrovatelství*. Praha: Grada. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3871-0.

PTÁČEK, Radek a Petr BARTŮNĚK, 2011. *Etika a komunikace v medicíně*. Praha: Grada. Edice celoživotního vzdělávání ČLK. ISBN 978-80-247-3976-2.

RAO, Roma Mohana, 2011. *Services Marketing*. Second. Chennai: PEARSON INDIA. ISBN 978-8131732250.

SARSBY, Alan, 2016. *Swot Analysis: A Guide to Swot for Business Studies Students*. England: Spectaris. ISBN 9780993250422.

SELLARS, David, 2009. Business Plan Project: A Step-by-Step Guide to Writing a Business Plan. Business Expert Press. ISBN 9781606491119.

SCHOLLEOVÁ, Hana, 2017. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0413-0.

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

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

SRPOVÁ, Jitka, 2020. *Začínáme podnikat: s případovými studii začínajících podnikatelů*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2253-0.

STAŇKOVÁ, Anna, 2007. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-926-9.

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

SUN, Xiaoming, 2019. *World Health Systems*. New Jersey: Wiley. ISBN 978-1-119-50887-8.

SWAAN Arons, 1999. A Knowledge base representing Porter's Five Forces Model. Retrieved from <http://hdl.handle.net/1765/753>

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena, 2019. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2182-3.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

WICKRAMASINGHE, Nilmini, 2019. *Handbook of Research on Optimizing Healthcare Management Techniques*. Australia: Swinburne University of Technology, Australia & Epworth HealthCare. ISBN 9781799813712.

ZLÁMAL, Jaroslav et al., 2018. *Management ve zdravotnictví*. I. Vyd. první. Olomouc: Computer Media, 139 s. ISBN 978-80-7402-375-0.

Internetové zdroje

BELLOVÁ, Jana, 2019. *Financování zdravotnictví* [online]. [cit. 2023-03-21]. Dostupné z: <https://www.fulsoft.cz/33/financovani-zdravotnictvi-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EvvmkXV2S0dZ1jX77NYcWO8CD-vMUwPlw/>

COUNTRY 4K. *Outdoor Signboard* [online]. [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: https://dribbble.com/tags/outdoor_signboard

Česko: *Zákon Národního shromáždění č. 20/1966 Sb., o péči o zdraví lidu*, 1966. Odstavec předpisu 20/1966. ČR: Sbíрка zákonů České republiky. Dostupné také

z: <https://eagri.cz/public/web/mze/legislativa/pravni-predpisy-mze/tematicky-prehled/100076045.html>

ČSÚ [online]. [cit. 2023-04-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statistiky>

Kinkorová, J., Topolčan, O. Overview of healthcare system in the Czech Republic. *EPMA Journal* 3, 4 (2012). <https://doi.org/10.1007/s13167-012-0139-9>

Legislativa [online], 2023. [cit. 2023-04-02]. Dostupné z: <https://www.mamo.cz/cs/lekari/legislativa/>

Ministerstvo životního prostředí (MŽP): Metodika pro nakládání s odpady ze zdravotnických, veterinárních a jim podobných zařízení [online]. [cit. 2023-04-02]. Dostupné z: https://www.mzp.cz/cz/nakladani_s_odpady_zdravotnictvi

SELLNER, Michal. [online]. [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: https://is.muni.cz/el/1451/podzim2011/bp1167/um/Postup_pri_zrizeni_NZZ.pdf?fbclid=IwAR3_CYwRhCPIq0Ir9fgasBx0UR7eNc8ZErAnRe3qLrIqKN9Z-L_5J9tmCOE

SKOVAJSOVÁ, Miroslava, 2011. Screening nádorů prsu v České republice: Výsledky fungování akreditovaných mamodiagnostických screeningových center za období 2003–2009 [online]. Praha: Mamma centrum MEDICON [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: <https://www.onkologiecs.cz/pdfs/xon/2011/01/03.pdf>

THIMBLEBY, Harold, 2013. *Technology and the Future of Healthcare*. Dostupné také z: <https://doi.org/10.1177/sage-journals-update-policy>

ÚZIS: Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR [online]. [cit. 2023-04-02]. Dostupné z: <https://www.uzis.cz>

VZP, 2023. Kapitální platba: Tiskové centrum [online]. [cit. 2023-03-21]. Dostupné z: <https://www.vzp.cz/o-nas/tiskove-centrum/otazky-tydne/kapitacni-platba>

Zdraví 2030: MZČR [online], 2019. ČR [cit. 2023-03-26]. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/tiskove-centrum-mz/ministerstvo-zdravotnictvi-predstavilo-vznikajici-strategicky-ramec-rozvoje-peco-o-zdravi-v-cr-do-roku-2030/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

%	procento
aj.	a jiné
a. s.	akciová společnost
b	variabilní náklady na ks
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BZ	bod zvratu
cit.	citováno
Č.	číslo
ČR	Česká republika
FN	fixní náklady
FO	fyzická osoba
GE	značka General Electric
Ing.	inženýr
ISBN	International Standard Book Numer (Mezinárodní standardní číslo knihy)
IT	Informační technologie
Kč	Koruna česká
kol.	kolektiv
k. s.	komanditní společnost
kV	kilovolt
mA	miliampér
MaSc	mamární screening
mil.	milion
MOÚ	Masarykův onkologický ústav
MZČR	Ministerstvo zdravotnictví České republiky
např.	například

NIS	nemocniční informační systém
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
p	cena
p. a.	per annum neboli za jeden rok
PC	počítač
PC	původní cena
PO	požární ochrana
PO	právnícká osoba
popř.	popřípadě
RA	radiologický asistent.
RTG	rentgen
s.	strana
sb.	sbírka
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
SÚJB	Státní úřad pro jadernou bezpečnost
SWOT	zkratka analýzy silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb
USA	Spojené Státy Americké
UZ	sonograf, ultrazvuk
ÚZIS	Ústav zdravotnických informací a statistiky
viz	rozkazovací způsob slovesa vidět
v. o. s.	veřejná obchodní společnost
ZP	zdravotní pojišťovna

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Struktura marketingového mixu (Zdroj: Rao, 2011, s. 63).....	29
Obrázek 2 Porterův model konkurenčních sil (Zdroj: Porter, 1980).....	36
Obrázek 3 Míra inflace (Zdroj: ČSÚ, 2023).....	43
Obrázek 4 Obecná míra nezaměstnanosti (Zdroj: ČSÚ, 2023)	43
Obrázek 5 Průměrný věk obyvatelstva v Jihomoravském kraji (Zdroj: ČSÚ, 2023).....	44
Obrázek 6 Věková struktura obyvatelstva v Jihomoravském kraji (Zdroj: ČSÚ, 2023).....	45
Obrázek 7 Nárůst počtu screeningových vyšetření (Zdroj: ÚZIS [online], 2023)	52
Obrázek 8 Ganttův diagram – založení mamografického pracoviště (Zdroj: vlastní zpracování, 2023).....	55
Obrázek 9 Návrh loga (Zdroj: vlastní zpracování ve spojení dribbble.com, 2023).....	56
Obrázek 10 Vzor webových stránek Mammo Care s. r. o. (Zdroj: vlastní zpracování ve spojení s Webnode.cz, 2023)	63
Obrázek 11 Organizační schéma společnosti Mammo Care s. r. o. (Zdroj: vlastní zpracování, 2023).....	69

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Seznam zdravotních pojišťoven působící na území ČR (Zdroj: Hamplová, 2020)	18
Tabulka 2 Přehled konkurence (Zdroj: vlastní zpracování, 2023).....	48
Tabulka 3 SWOT analýza (Zdroj: vlastní zpracování, 2023).....	53
Tabulka 4 Časový harmonogram (Zdroj: vlastní zpracování, 2023).....	54
Tabulka 5 Ceník společnosti Mammo Care (Zdroj: vlastní zpracování, 2023).....	61
Tabulka 6 Charakteristiky povolání potřebných ve společnosti (Zdroj: Národní soustava povolání, 2023)	66
Tabulka 7 Zahajovací rozvaha k 1. 1. 2024 (Zdroj: vlastní zpracování, 2023).....	70
Tabulka 8 Mamografický přístroj – daňové odpisy (Zdroj: vlastní zpracování, 2023).....	70
Tabulka 9 Sonografický přístroj – daňové odpisy (Zdroj: vlastní zpracování, 2023).....	71
Tabulka 10 Parametry úvěru (Zdroj: vlastní zpracování, 2023).....	71
Tabulka 11 Zahajovací výdaje (Zdroj: vlastní zpracování, 2023).....	72
Tabulka 12 Fixní náklady (Zdroj: vlastní zpracování, 2023)	73
Tabulka 13 Průměrné mzdové náklady (Zdroj: vlastní zpracování, 2023).....	74
Tabulka 14 Variabilní náklady pro optimistickou variantu (Zdroj: vlastní zpracování, 2023)	75
Tabulka 15 Variabilní náklady pro pesimistickou variantu (Zdroj: vlastní zpracování, 2023).....	75
Tabulka 16 Hodnota bodu v mamografii (Zdroj: vlastní zpracování, 2023).....	76
Tabulka 17 Seznam zdravotních výkonů (Zdroj: úhradová vyhláška, 2023).....	76
Tabulka 18 Výnosy pro optimistickou variantu (Zdroj: vlastní zpracování, 2023).....	77
Tabulka 19 Výnosy pro pesimistickou variantu (Zdroj: vlastní zpracování, 2023)	77
Tabulka 20 Výnosy mamografického pracoviště (Zdroj: vlastní zpracování, 2023)	78
Tabulka 21 Odhadovaný výkaz zisku a ztráty 2024 (Zdroj: vlastní zpracování, 2023).....	79
Tabulka 22 Odhadovaný výkaz zisku a ztráty 2025 (Zdroj: vlastní zpracování, 2023).....	80
Tabulka 23 Odhadovaný výkaz zisku a ztráty 2026 (Zdroj: vlastní zpracování, 2023).....	80
Tabulka 24 Výsledky hospodaření jednotlivých variant (Zdroj: vlastní zpracování, 2023)	81
Tabulka 25 Počet pacientek ročně (Zdroj: vlastní zpracování, 2023)	82
Tabulka 26 Seznam rizik (Zdroj: vlastní zpracování, 2023)	85

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Ukázka osvědčení k provádění mamárního screeningu

Příloha P II: Ukázka rozhodnutí SÚJB o nakládání se zdrojem ionizujícího záření

PŘÍLOHA P I: UKÁZKA OSVĚDČENÍ K PROVÁDĚNÍ MAMÁRNÍHO SCREENINGU



náměstek pro zdravotní péči

Praha dne 20. 4. 2023

Č. j.: MZDR 637/39482/OZK



Vážena paní inženýrko,

na základě čl. 3 Doporučeného standardu pro poskytování screeningu karcinomu prsu a provádění diagnostické mamografie v ČR uveřejněného ve Věstníku MZ ČR, částka 4/2010, a v souladu se závěry jednání Komise Ministerstva zdravotnictví pro screening nádorů prsu schvalují poskytovatelé zdravotních služeb

Mammo Care s. r. o.
IČ: 12345678, IČZ: 87654321
Dvorská 912, 685 01, Bučovice

platnost **Osvědčení o splnění podmínek k provádění mamárního screeningu**
a zařazení do Programu MZ ČR screening nádorů prsu do 31. 12. 2027.

Vážená paní
Ing. XY
Mammo Care s. r. o.
Dvorská 912
685 01 Bučovice



Ministerstvo zdravotnictví, Palackého náměstí 375/4, 128 01 Praha 2

PŘÍLOHA P II: UKÁZKA ROZHODNUTÍ SÚJB O NAKLÁDÁNÍ SE ZDROJEM IONIZUJÍCÍHO ZÁŘENÍ



STÁTNÍ ÚŘAD PRO JADERNOU BEZPEČNOST

Dne: 5. 5. 2023
č.j.: SÚJB 123/456/789
Spis. značka: SÚJB 987/654/321
Vyřizuje útvar: Regionální centrum Brno

Oprávněná úřední osoba: XY
Tel.: +420 123 456 789

ROZHODNUTÍ

Státní úřad pro jadernou bezpečnost (dále jen „SÚJB“) jako správní úřad příslušný podle § 3 odst. 2 písm. c) zákona č. 18/1997 Sb., o mírovém využívání jaderné energie a ionizujícího záření (atomový zákon) a o změně a doplnění některých dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon“), ve správním řízení o vydání povolení k nakládání se zdroji ionizujícího záření podle § 9 odst. 1 písm. i) zákona zahájeném na základě žádosti, kterou podala

firma **Mammo Care s. r. o.,**
sídlem 685 01 Bučovice, Dvorská 912,
identifikační číslo 123456
evidenční číslo SÚJB 654321

(dále jen „účastník řízení“), podle § 27 odst. 1 písm. a) zákona č. 500/2004 Sb., správní řád (dále jen „spr. ř.“), ze dne 2. 5. 2023, kterou SÚJB obdržel dne 5. 5. 2023, rozhodl takto:

I.

SÚJB podle § 67 odst. 1 spr.ř. a podle § 9 odst. 1 písm. i) zákona účastníkovi řízení

povoluje nakládání se zdroji ionizujícího záření

v rozsahu a způsobem zahrnujícím ve smyslu ustanovení § 36 odst. 1, písm. g) vyhl. č.307/2002 Sb., ve znění vyhl. č. 499/2005 Sb., **používání rentgenového zařízení mamografického** na radiodiagnostickém pracovišti držitele povolení.

Zdroj ionizujícího záření je klasifikován jako **významný** podle § 9 písm.a) vyhl.č. 307/2002 Sb., o radiační ochraně, ve znění vyhl. č.499/2005 Sb., pracoviště je zařazeno do **II. kategorie** podle §13 písm.b) vyhl.č. 307/2002 Sb., o radiační ochraně, ve znění vyhl. č. 499/2005 Sb.