

Projekt založení soukromé magnetické rezonance ve Zlíně

Bc. Jiří Macek

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. Jiří Macek
Osobní číslo:	M18886
Studijní program:	N6208 Ekonomika a management
Studijní obor:	Management ve zdravotnictví
Forma studia:	Kombinovaná
Téma práce:	Projekt založení soukromé magnetické rezonance ve Zlíně

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Definujte teoretické poznatky pro poskytování služeb magnetické rezonance v souladu s platnou legislativou.
- Zpracujte problematiku založení nového soukromého zdravotnického zařízení.

II. Praktická část

- Analyzujte současnou úroveň a rozmístění soukromých pracovišť magnetické rezonance ve Zlínském a Olomouckém kraji.
- Vytvořte projekt založení a fungování pracoviště soukromé magnetické rezonance ve Zlíně.
- Zhodnotte daný projekt z hlediska realizace a z ekonomického hlediska.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

GATTIS, Chris. *Business plan template: how to write a business plan*. Huntsville, Alabama: Blue Point Publishers, 2010, 71 s. ISBN 9781466424227.
HUGHES, Vera a David WELLER. *Start a small business. Revised and updated edition*. London: John Murray Learning, 2015, 291 s. ISBN 9781473609181
STROUHAL, Jiří. *Ekonomika podniku. Třetí, aktualizované vydání*. Praha: Institut certifikace účetních, 2016, 186 s. ISBN 9788087985076.
VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualizované a doplněné vydání* Praha: Grada, 2012, 332 s. ISBN 9788024745206.
ŽÁČEK, Vladimír. *Management podniku. 2. přepracované vydání*. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2016, 185 s. ISBN 9788001059807.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Šárka Papadaki, 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

Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 10. února 2023

PROHLÁŠENÍ AUTORA 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 s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Bc. Jiří Macek

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se na základě teoretických poznatků zabývá vytvořením nového soukromého zdravotnického zařízení, konkrétně zařízení magnetické rezonance v krajském městě Zlín. Konkrétní řešení je vypracováno na základě provedených analýz. Jedná se především o SWOT a SLEPT analýzu, průzkum trhu a analýzu konkurence. Výstupem analýz dopomůžou k vytvoření reálného projektu založení nového soukromého zdravotnického zařízení.

Klíčová slova: založení podniku, podnikatelský plán, analýza podniku, volná živnost, průzkum trhu, právní formy podnikání

ABSTRACT

Based on theoretical knowledge, the diploma thesis deals with the creation of a new private medical facility, specifically a magnetic resonance device in the regional city of Zlín. The specific solution is developed on the basis of the performed analyzes. These are mainly SWOT and SLEPT analysis, market research and competition analysis. The output of the analyzes will help to create a real project for the establishment of a new private medical facility.

Keywords: establishing company, business plan, analysis of a company, free trade, market research, legal forms of business

Rád bych poděkoval vedoucí diplomové práce paní Ing. Šárce Papadaki, Ph.D. za trpělivost, odborné rady a ochotu vést tuto diplomovou práci a pracovat se mnou. Také bych rád poděkoval rodině, která mi byla oporou při psaní této diplomové práce.

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

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 ZALOŽENÍ PODNIKU	13
1.1 DEFINOVÁNÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ PODNIKÁNÍ.....	13
1.2 PRÁVNÍ ÚPRAVA PODNIKÁNÍ.....	16
1.2.1 Zákon o obchodních společnostech a družstvech.....	16
1.2.2 Živnostenský zákon.....	16
1.3 PRÁVNÍ FORMY PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI	17
1.3.1 Podnikání fyzických osob	17
1.3.2 Podnikání právnických osob	18
1.4 SPECIFIKA LEGISLATIVY U PODNIKÁNÍ VE SFÉŘE ZDRAVOTNICTVÍ	20
1.5 KRITÉRIA VOLBY PRÁVNÍ FORMY	21
1.6 ROZHODNUTÍ STÁT SE PODNIKATELEM VE ZDRAVOTNICTVÍ	22
1.7 ZAKLADATELSKÝ ROZPOČET A PODNIKATELSKÝ PLÁN	22
1.7.1 Zakladatelský rozpočet.....	23
1.7.2 Podnikatelský plán.....	26
1.7.3 Příprava podnikatelského plánu.....	28
1.7.4 Struktura podnikatelského plánu	29
1.8 FINANČNÍ PLÁN	31
1.8.1 Plánování nákladů a výdajů	31
1.8.2 Plánování výnosů a příjmů.....	32
1.8.3 Finanční výkazy.....	33
1.8.4 Finanční analýza.....	33
2 MARKETINGOVÁ A OBCHODNÍ STRATEGIE	34
2.1 SPECIFIKA MARKETINGU MALÝCH FIREM.....	34
2.2 MARKETINGOVÁ STRATEGIE	35
2.3 MARKETINGOVÝ MIX.....	36
2.4 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE.....	36
3 SLUŽBY	38
3.1 VLASTNOSTI SLUŽEB.....	38
3.2 KLASIFIKACE SLUŽBY VE ZDRAVOTNICTVÍ A LEGISLATIVA	39
4 MAGNETICKÁ REZONANCE	41

4.1	FYZIKÁLNÍ PRINCIP MRI.....	41
4.2	VÝHODY MRI	42
4.3	NEVÝHODY MRI.....	42
4.4	KONTRAINDIKACE VYŠETŘENÍ NA MRI.....	42
4.5	CENA PŘÍSTROJE.....	43
5	TEORETICKÁ VÝCHODISKA ANALYTICKÝCH METOD.....	44
5.1	SLEPT ANALÝZA	44
5.2	SWOT ANALÝZA	44
5.3	PORTER ANALÝZA	45
6	SHRNUTÍ POZNATKŮ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	46
II	PRAKTICKÁ ČÁST	47
7	VARIANTY ZALOŽENÍ MAGNETICKÉ REZONANCE.....	48
7.1	ZALOŽENÍ SPOLEČNOSTI S RUČENÍM OMEZENÝM	48
8	ANALÝZA OKOLÍ	53
8.1	ZLÍNSKÝ KRAJ	53
	Město Zlín.....	55
8.2	SLEPT ANALÝZA	55
8.2.1	Sociální prostředí.....	55
8.2.2	Legislativní prostředí.....	57
8.2.3	Ekonomické prostředí.....	60
8.2.4	Politické prostředí.....	60
8.2.5	Technické prostředí	60
9	PORTEROVA ANALÝZA	62
9.1	STÁVAJÍCÍ KONKURENCE	62
9.2	POTENCIÁLNÍ KONKURENCE	63
9.3	SUBSTITUTY	64
9.4	ODBĚRATELÉ.....	64
9.5	DODAVATELÉ.....	65
9.6	SWOT ANALÝZA	66
9.6.1	Silné stránky.....	66
9.6.2	Slabé stránky.....	66
9.6.3	Hrozby	66
9.6.4	Příležitosti	67
9.6.5	Matematický model SWOT analýzy	67
9.7	ZÁVĚR ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	69
10	PROJEKT ZALOŽENÍ SOUKROMÉ MAGNETICKÉ REZONANCE.....	71
10.1	POPIS ZAŘÍZENÍ	71
10.2	VYBAVENÍ ZDRAVOTNICKÉHO ZAŘÍZENÍ.....	72
10.2.1	Čekárna.....	72

10.2.2	Recepce	72
10.2.3	WC pro pacienty	73
10.2.4	Převlékací kabinky	73
10.2.5	Přípravná pacienta	73
10.2.6	Vyšetřovna	73
10.2.7	Technická zázemí vyšetřovny – ovladovna	74
10.2.8	Archiv – serverovna	74
10.2.9	Sklady	74
10.2.10	Zázemí personálu.....	74
10.2.11	Místnost pro převlékání personálu	74
10.3	ORDINAČNÍ HODINY	75
10.4	SLOŽENÍ PACIENTŮ	75
10.5	POJIŠŤOVNY	76
10.6	MARKETINGOVÁ A OBCHODNÍ STRATEGIE	76
10.6.1	Mise, vize a cíle	77
10.6.2	Cílový trh	77
10.6.3	Marketingový mix	77
10.7	FINANČNÍ PLÁN	78
10.7.1	Náklady projektu	79
10.7.2	Mzdové náklady.....	82
10.8	FINANCOVÁNÍ PROJEKTU	84
10.9	ZAHAJOVACÍ ROZVAHA	85
10.10	PŘEDPOKLÁDANÉ VÝNOSY	86
10.11	ODPISY MAJETKU	88
	Odpis magnetické rezonance	89
10.11.1	Čistý zisk – optimistická varianta.....	90
10.11.2	Čistý zisk pesimistická varianta.....	92
10.11.3	Čistý zisk realistická varianta	92
10.12	ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU.....	93
10.13	HODNOCENÍ RIZIK PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	94
	ZÁVĚR	97
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	98
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	101
	SEZNAM TABULEK.....	103
	SEZNAM PŘÍLOH.....	105

ÚVOD

Založení soukromého zdravotnického zařízení není nic jednoduchého a nelze ho provést ze dne na den. Zvláště u založení podniku ve sféře zdravotnictví, hlavně soukromé magnetické rezonance, nese svá specifická úskalí, které je taktéž nutno zvážit, musí se zhodnotit klady a zápory a následné dopady těchto rozhodnutí.

Tato diplomová práce se bude zabývat návrhem na založení soukromé magnetické rezonance ve Zlíně. Dané téma jsem si vybral, protože sám pracuji ve zdravotnictví i přímo jako radiologický asistent, který má možnost s tímto přístrojem pracovat, vidět výsledky práce a znát i podstatu fungování a práce s ním. Dalším důvodem byla snaha o zjištění, zdali může i soukromník jako já založit vlastní magnetickou rezonanci v pro něj cizím městě a neznámém prostředí.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je zpracovaný legislativní rámec založení magnetické rezonance, potřebné analytické metody, které budou použity v části další, budou zde popsán podnikatelský plán, možnosti financování a propagace zařízení. Na základě odborné literatury je popsán podnikatelský plán.

V praktické části je provedena analýza podnikatelského prostředí ve Zlíně, zjištění kapacit jednotlivých zařízení v nejbližším okolí. Na základě analýz je vypracován podnikatelský plán pro založení soukromé magnetické rezonance, zjištění možností jeho financování. Je taktéž vypracován marketingový plán, aby se pacienti o novém zařízení dozvěděli a odhodlali se jej navštívit. Nedílnou součástí plánu je i hodnocení možných rizik a návrhy, jak jim předejít.

Důležité je na závěr podotknout, že vyšetření magnetickou rezonancí je velmi specifické a speciální vyšetření, na které se nedá dostat bez patřičné žádanky od lékaře – buď obvodního či specialisty. Podnikání v této sféře je velice obtížné, protože přeci jen zdravotnictví by mělo být především o pomáhání ostatním, nejen o tom, jak vydělat co nejvíce na nemocných lidech.

Hlavním cílem diplomové práce je vypracování návrhu na založení soukromé magnetické rezonance.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je návrh projektu založení soukromé magnetické rezonance ve Zlíně.

Dílčí cíle práce jsou následující:

1. Zpracovat teoretická východiska k založení zdravotnického zařízení
2. Průzkum trhu a konkurence
3. Formulovat a zhodnotit závěry pro návrh projektu
4. Vypracovat konkrétní řešení projektu

K dosažení výše uvedeného cíle byly použity různé analýzy a dostupné literární zdroje.

První dílčí cíl byl zpracován z dostupné literatury a dostupných elektronických zdrojů, byly vypracovány teoretické základy k založení zdravotnického zařízení, k sestavení podnikatelského plánu a provedení všech potřebných analýz, jako jsou SWOT, SLEPT, které budou objasněny v teoretické části. V prvním dílčím cíli bude taktéž zahrnut právní rámec založení soukromého zdravotnického zařízení.

Druhý dílčí cíl byl realizován pomocí prohledávání elektronických dat a informací na internetu, hledání ostatních zdravotnických zařízení poskytující taktéž služby magnetické rezonance.

Třetí dílčí cíl byl zhodnocen na základě předešlých teoretických poznatků, provedených analýz a průzkumu trhu. Byla provedena syntéza a sjednoceny tak jednotlivé body podnikatelského plánu.

Poslední dílčí cíl, byl proveden na základě zhodnocení cíle třetího a byl sestaven kompletní podnikatelský plán.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZALOŽENÍ PODNIKU

Následující kapitola se bude zabývat problematikou založení podniku, budou v ní definovány základní pojmy týkající se nejen podnikání, ale i podnikání ve zdravotnictví. Uvedou se základní legislativní požadavky na zahájení podnikání ve zdravotnictví.

1.1 Definování základních pojmů podnikání

Mezi základní pojmy patří podnikatel, podnikání, podnik a živnost. Jelikož se projekt týká založení zdravotnického zařízení, musíme si definovat ještě i pojmy poskytovatel, zdravotní služby a zdravotní péče.

Podnikatel

„Podnikatel je tedy rozhodujícím faktorem hospodářského rozvoje. Činnost úspěšného podnikatele je založena na vysoké kvalifikaci, odbornosti, informovanosti a na systematickém cílevědomém úsilí. Je to tedy člověk se specifickými osobnostními rysy a vlastnostmi, k těmto charakteristikám se někdy přidává i schopnost řídit a být vůdčí osobností“ (Martinovičová, 2006)

Podnikání

Podnikání je o hledání mezery na trhu, kterou bychom zaplnili svým podnikatelským záměrem. Je potřeba iniciativa a nebát se nových věcí. Co podnikatele při podnikání také nemine, je neodvratitelné podnikatelské riziko, které může být spojeno jak s ekonomickým úspěchem, tak i neúspěchem (Martinovičová, 2006)

Existují různá pojetí podnikání:

Ekonomické pojetí – podnikání je zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota. Je to dynamický proces vytváření přidané hodnoty.

Psychologické pojetí – podnikání je činnost motivovaná potřebou něco získat, něčeho dosáhnout, vyzkoušet si něco, něco splnit. Podnikání v tomto pohledu je prostředek k dosažení seberealizace, zbavení se závislosti, postavení se na vlastní nohy apod.

Sociologické pojetí – podnikání je vytvářením blahobytu pro všechny zainteresované, hledáním cesty k dokonalejšímu využití zdrojů, vytvářením pracovních míst a příležitostí.

Právnícké pojetí – podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost za účelem dosažení zisku (Veber a Srpová, 2012)

Podnik

Podnik poskytuje zázemí podnikateli k provozování podnikatelské činnosti. Podnik je definován jako soubor hmotných, osobních i nehmotných složek podnikání. „K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit“ (Martinovičová, 2006).

Živnost

Dle Vebra a Srpové (2008) je živnost výraz, který

- je v běžném podvědomí spojován s podnikatelskými aktivitami malého rozsahu, obvykle provozovanými buď přímo živnostníkem, nebo za pomoci jeho rodinných příslušníků s cílem uživit sebe a rodinu,
- z právního pohledu vyplývá – živnost je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených zákonem o živnostenském podnikání.

Živnosti se dělí dle živnostenského zákona na živnost ohlašovací a koncesované. Ohlašovací se dále dělí na řemeslné, vázané a volné. (Zákon o živnostenském podnikání, 2010)

Poskytovatel zdravotních služeb

„Poskytovatelem zdravotních služeb se rozumí fyzická nebo právnická osoba, která má oprávnění k poskytování zdravotních služeb podle zákona o zdravotnických službách (Zákon č. 372/2011 Sb.) Poskytovatel může poskytovat pouze zdravotní služby (ZS) uvedené v oprávnění, jinak pouze první pomoc,

Zdravotní služby

Zákon č. 372/2011 Sb. jasně definuje zdravotní služby následovně:

- poskytování zdravotní péče podle tohoto zákona zdravotnickými pracovníky, a dále činnosti vykonávané jinými odbornými pracovníky, jsou-li tyto činnosti vykonávány v přímé souvislosti s poskytováním zdravotní péče,

- konzultační služby, jejichž účelem je posouzení individuálního léčebného postupu, popřípadě navržení jeho změny nebo doplnění, a další konzultace podporující rozhodování pacienta ve věci poskytnutí zdravotních služeb prováděné dalším poskytovatelem zdravotních služeb (dále jen „poskytovatel“) nebo zdravotnickým pracovníkem, kterého si pacient zvolil,
- nakládání s tělem zemřelého v rozsahu stanoveném tímto zákonem, včetně převozu těla zemřelého na patologicko-anatomickou pitvu nebo zdravotní pitvu a z patologicko-anatomické pitvy nebo ze zdravotní pitvy prováděné poskytovatelem podle zákona o pohřebnictví
- zdravotnická záchranná služba
- zdravotnická dopravní služba
- přeprava pacientů neodkladné péče, kterou se rozumí jejich přeprava mezi poskytovateli výhradně za podmínek soustavného poskytování neodkladné péče během přepravy,
- zdravotní služby v rozsahu činnosti odběrových zařízení nebo tkáňových zařízení podle jiných právních předpisů upravujících postupy pro zajištění jakosti a bezpečnosti lidských orgánů, tkání a buněk,
- zdravotní služby v rozsahu činnosti zařízení transfuzní služby nebo krevní banky podle právního předpisu upravujícího výrobu transfuzních přípravků, jejich skladování a výdej,
- protialkoholní a proti toxikomanická záchytná služba

Zdravotní péče

Zdravotní péčí se rozumí

a) soubor činností a opatření prováděných u fyzických osob za účelem

- předcházení, odhalení a odstranění nemoci, vady nebo zdravotního stavu,
- udržení, obnovení nebo zlepšení zdravotního a funkčního stavu,
- udržení a prodloužení života a zmírnění utrpení,
- pomoci při reprodukci a porodu,
- posuzování zdravotního stavu,

b) preventivní, diagnostické, léčebné, léčebně rehabilitační, ošetrovatelské nebo jiné zdravotní výkony prováděné zdravotnickými pracovníky (dále jen „zdravotní výkon“) za účelem

podle písmene a), c) odborné lékařské vyšetření podle zákona o ochraně zdraví před škodlivými účinky návykových látek.“ (Zákon č. 372/2011 Sb.)

1.2 Právní úprava podnikání

Právní úprava podmínek pro podnikání v České republice vychází z Listiny základních práv a svobod, kde je zakotveno právo každého občana podnikat a provozovat jinou hospodářskou činnost a také právo vlastnit majetek. Konkrétní legislativní úprava je dána obchodním zákoníkem, živnostenským zákonem, popř. dalšími zákony, které upravují podmínky pro podnikání v činnostech vyloučených z působnosti živnostenského zákona. Významná jsou i ustanovení občanského zákoníku, který upravuje například majetkové vztahy fyzických a právnických osob nebo sdružení fyzických osob. Podstatné jsou i právní předpisy upravující problematiku účetnictví, daní a ostatních důvodů, ochrany spotřebitele, bezpečnosti práce (Veber a Srpová, 2012).

1.2.1 Zákon o obchodních společnostech a družstvech

Zákon o obchodních společnostech a družstvech, zkráceně zákon o obchodních korporacích je legislativní předpis, upravující postavení podnikatelů, právní formy podnikání. Obchodní závazkové vztahy jsou obsaženy v občanském zákoníku. Definiuje pojmy podnikání, podnikatel, obchodní majetek, obchodní firma, obchodní tajemství a jiné. Upravuje také označování obchodních listin, výši povinného základního kapitálu, zápis do obchodního rejstříku, nekalé soutěžní jednání, druhy obchodních společností a podmínky pro jejich vznik a provoz a jiné.

1.2.2 Živnostenský zákon

Zaměřuje se na vztahy mezi státem a podnikatelskými subjekty provozující svou činnost na základě živnostenského oprávnění. Stanoví základní rovnoprávné podmínky pro provozování živností jak samostatných živnostníků, tak i velkých podniků nebo zahraničních subjektů. Jak říká Veber a Srpová (2008) také vymezuje pojmy jako živnost, stanovuje všeobecné i specifické podmínky pro získání živnostenského oprávnění, taxativně také vyjmenovává činnosti, které nejsou živnostmi. Upravuje taktéž podnikání pro cizince a překážky pro provozování živnosti apod.

1.3 Právní formy podnikatelské činnosti

Veber a Srpová (2008) rozdělují podnikatelské činnosti na podnikání fyzických a podnikání právnických osob. Stejně to taktéž připouští obchodní zákoník. Je vhodné zvolit si formu podniká ještě před započítím samotného podnikání, nicméně jej lze v průběhu podnikání taktéž změnit.

Synek a kol. (2010) uvádí následující kritéria, která jsou klíčová pro volbu právní formy podnikání

- Oprávněnost k řízení a rozhodování
- Počet zakladatelů
- Vstupní kapitál
- Ručení
- Administrativní náročnost založení a provozu
- Účast na zisku
- Možnost získání kapitálu (úvěry, půjčky)
- Daňová zátěž
- Zveřejňovací povinnost

1.3.1 Podnikání fyzických osob

Jedná se hlavně o:

- Podnikání na základě živnostenského oprávnění (vlastnictví živnostenského listu nebo koncesní listiny)
- Osoby zapsané v obchodním rejstříku
- Podnikání na základě jiného oprávnění dle zvláštních předpisů
- Soukromého zemědělce zapsaného v evidenci (Veber a Srpová. 2008)

Fyzická osoba se zapisuje do rejstříku na vlastní žádost nebo povinně dle podmínek stanovených zákonem.

Dle Vebera a Srpové (2008) jsou podmínky následující:

- Výše čistého obratu zjištěná dle zákona o účetnictví dostáhla nebo překročila v posledních dvou účetních obdobích částku, která zakládá povinnost o ověření účetní závěrky auditorem
- Provozuje živnost průmyslovým způsobem

- Stanovení zvláštním předpisem

Návrh na zápis je fyzická osoba povinna podat bez zbytečného odkladu od data kdy tato povinnost vznikla.

1.3.2 Podnikání právnických osob

Zákon o obchodních korporacích definuje následující právnické osoby

- Osobní společnosti – veřejná obchodní společnost, komanditní společnost
- Kapitálové společnosti – společnost s ručením omezeným, akciová společnost
- Družstva - (Veber a Srpová, 2012)

Veřejná obchodní společnost

Tuto formu mohou založit dva a více společníků, kteří pak ručí za závazky společnosti společně a nerozdílně veškerým svým majetkem. Zisky a ztráty se pak dělí rovným dílem, nestanoví-li si společníci ve společenské smlouvě jiný vzorec pro rozdělení. Zrušit společnost je možné z důvodů uvedených v zákoně o obchodních korporacích nebo ve společenské smlouvě (Zákon o obchodních korporacích, 2014, Strouhal 2012).

Komanditní společnost

Je mezistupněm mezi osobní a kapitálovou společností, fungují zde dva typy společníků – komanditisté a komplementáři.

Komplementáři se chovají jako společníci veřejné obchodní společnosti – ručí za závazky svým majetkem.

Komanditisté se chovají jako společníci ve společnosti s ručením omezeným a ručí za závazky společnosti do výše svého nesplaceného vkladu a minimální výše tohoto vkladu je 5 000 Kč. Vedením společnosti jsou oprávněni pouze komplementáři. (Strouhal 2012)

Zisk se rozděluje na část pro komplementáře a pro komanditisty. Komplementáři si zisk dělí v souladu s poměrem uvedeným ve společenské smlouvě, komanditistům úměrně k výši jejich vkladu. V případě, že je společnost ve ztrátě, tak se na ní podílí výhradně komplementáři, pokud společenská smlouva neuvádí jinak. (Strouhal 2012)

Společnost s ručením omezením

Patří mezi kapitálové společnosti. Společníci v této společnosti ručí za závazky společnosti pouze do výše svého nesplaceného vkladu. Společnost může založit pouze jedna osoba, přičemž maximální počet společníků činí 50 osob. Minimální vklad dle Obchodního zákoníku činí 200 000 Kč. Společnost se zakládá společenskou smlouvou a ta musí obsahovat minimálně následující:

- Sídlo a firmu společnosti
- Určení společníků uvedením firmy, názvu a sídla právnické osoby nebo jména a bydliště fyzické osoby
- Předmět podnikání
- Výši základního vkladu a výše vkladů všech společníků včetně lhůt a způsobů splácení vkladu
- Jména a bydliště prvních jednatelů společnosti a způsob, jakým jednají v jménu společnosti
- Jméno a bydliště prvních členů dozorčí rady (pokud se zřídí)
- Určení správce vkladu
- další eventuální údaje požadované Zákonem o obchodních korporacích (Strouhal 2012)

Orgány společnosti jsou valná hromada, jednatelé, dozorčí rada.

Valná hromada – schvaluje účetní závěrky, stanovy a jejich změnu, rozdělení zisku a ztrát, jmenuje, odvolává a odměňuje členy dozorčí rady, rozhoduje o změnách smlouvy, o zvýšení či snížení základního kapitálu atd.

Jednatelé – jsou statutárním orgánem společnosti

Dozorčí rada (pokud je zřízena) dohlíží na činnost jednatelů, nahlíží do obchodních a účetních knih, kontroluje účetní závěrky a návrhy na rozdělení zisku a ztrát a podává zprávy valné hromadě ve lhůtě stanovené společenskou smlouvou.

Akciová společnost

Typ kapitálové společnosti, která má základní kapitál rozložen na určitý počet akcií o jmenovité hodnotě. Akcionáři neručí za závazky společnosti. Může ji založit jedna právnická osoba na základě zakladatelské listiny nebo i dvě a více (jak fyzické, tak právnické) na základě zakladatelské smlouvy. (Strouhal, 2012)

Zakladatelská listina (smlouva) musí obsahovat:

- firmu, sídlo a předmět podnikání
- výši základního kapitálu
- počet akcií a jejich jmenovitou hodnotu
- kolik akcií, který zakladatel upisuje, za jaký emisní kurz, způsob a lhůtu pro splacení
- přibližnou výši nákladů v souvislosti se založením společnosti
- správce vkladu
- návrh stanov

Minimální výše základního kapitálu činí 2 000 000 Kč. (Strouhal, 2012)

Mezi orgány akciové společnosti patří valná hromada, představenstvo a dozorčí rada.

Valná hromada – rozhoduje o stanovách a jejich změnách, o velikosti základního kapitálu, vydávání dluhopisů, volí představenstvo a dozorčí radu, schvaluje účetní závěrky atd.

Představenstvo – statutární orgán společnosti

Dozorčí rada – dohlíží na výkon představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti, kontroluje účetní a obchodní knihy, přezkoumává účetní závěrky a svolává valnou hromadu, jeli to třeba.

1.4 Specifika legislativy u podnikání ve sféře zdravotnictví

„Základními právními předpisy zdravotnického práva jsou ústavní zákony, zákony, nařízení vlády a prováděcí vyhlášky ministerstev (převážně Ministerstva zdravotnictví ČR), které se týkají poskytování zdravotní péče a ochrany veřejného zdraví a života. Pramenem zdravotnického práva mohou být také mezinárodní smlouvy, týkající se zdravotnické problematiky a v rámci ní pak zejména otázek ochrany základních lidských práv.“ (Šnědar, 2008)

Základní právní předpisy týkající se podnikání a provozu nestátního zdravotnického zařízení:

- Zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 95/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta (zákon o lékařských zdravotnických povoláních), ve znění pozdějších předpisů,

- Zákon č. 96/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti a k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče, (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních), ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 220/1991 Sb., o České lékařské komoře, České stomatologické komoře a České lékárenské komoře, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 245/2006 Sb., o veřejných neziskových ústavních zdravotnických zařízeních a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů,
- Vyhláška č. 221/2010 Sb., o požadavcích na věcné a technické vybavení zdravotnických zařízení, ve znění pozdějších předpisů.
- 373/2011 Sb. Zákon o specifických zdravotních službách
- Zákon č. 372/2011 Sb. Zákon o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách)
- Zákon č. 375/2022 Sb. Zákon o zdravotnických prostředcích a diagnostických zdravotnických prostředcích in vitro, vlastní řešerše na internetu)

1.5 Kritéria volby právní formy

Jak uvádí Veber a Srpová ve své publikaci, některé kritéria jsou všeobecnějšího rázu a další jsou specifická podle druhu činnosti, které se chceme při podnikání věnovat. Standardně se vhodnost právní formu posuzuje podle řady kritérií. (Veber a Srpová, 2012)

Podle nich hraje nejdůležitější roli minimální velikost základního kapitálu, která je vyžadována zákonem. (viz kapitola 1.3.2.)

Dále je třeba zvážit i další skutečnosti jako například:

- Počet osob potřebných k založení
- Obtížnost založení – potřebné formální náležitosti a výdaje s tím spojené
- Míru právní regulace činnosti – jak často se musí scházet orgány společnosti, u akciové společnosti je nejvyšší míra právní regulace, nejnižší u podnikání fyzických osob
- Zastupování podnikatelského subjektu navenek
- Povinně vytvářené orgány společnosti
- Ručení podnikatele za vzniklé závazky podnikatelskou činností (Veber a Srpová, 2012)

Dále lze doporučit zvážit i další aspekty jako například:

- Rozsah plánovaných podnikatelských aktivit
- Obor činnosti – některé obory mají zákonem stanovené konkrétní požadavky
- Míru vlastní odpovědnosti a angažovanosti – kolik chceme do podnikání dát, zda celý svůj příjem, bude to dlouhodobý zdroj příjmů?
- Míru zdanění vytvořeného zisku – zisk bude podléhat dani z příjmů fyzických osob a odvodům sociálního pojištění, případně dani z příjmů právnických osob a srážkové dani z vyplaceného podílu na zisku
- Povinné audity účetní závěrky a požadavky na vedení účetnictví
- Flexibilitu právní formy
- Image firmy – nakolik důvěryhodně působí zvolený typ právní formy

1.6 Rozhodnutí stát se podnikatelem ve zdravotnictví

Podnikání má svá úskalí, možné právní důsledky a daleko více odpovědnosti než být pouhým zaměstnancem. Proto by tomuto rozhodnutí mělo předcházet dlouhé zamyšlení, zvážení plusů a mínusů. Podnikání na rozdíl od zaměstnání nemusí garantovat stejné jistoty – pravidelná mzda, jistota zaměstnání (i když tohle je relativní), stálou pracovní dobu, zaměstnanec si nutně nemusí nosit práci domů, zaměstnanec má vše okolo své práce zajištěno – pracovní pomůcky, stravu, příspěvky zaměstnavatele atd.

Jako podnikatel nesete odpovědnost nejen za sebe, ale i za své zaměstnance a za celý podnik a vše okolo co se týká bezproblémového chodu a spokojenosti zaměstnanců. (Veber a Srpová, 2012)

Podnikání ve zdravotnictví nese ještě navíc další velké úskalí a problematiku, přebíráte totiž odpovědnost i za zdraví pacientů, výsledek vyšetření může radikálně změnit život pacienta, ať už dobrým směrem či tím špatným. Pacient vloží do podniku svoji důvěru a očekává za to adekvátní služby, vyšetření a výsledek, a právě jeho nespokojenost může radikálně ovlivnit celkovou image firmy.

1.7 Zakladatelský rozpočet a podnikatelský plán

Rozpočet a podnikatelský plán jsou nedílnou součástí přípravných prací spojených se založením firmy. Tyto kroky jsou o to důležitější, čím větší rozměr podnikatelské činnosti se

předpokládá. Podnikatel si musí klást otázku, v čem bude podnikat a následně tyto úvahy promítnout do finanční podoby. (Veber a Srpová, 2012)

1.7.1 Zakladatelský rozpočet

Úkol zakladatelského rozpočtu je specifikovat a kvantifikovat finanční prostředky potřebné k zahájení podnikání. Zahájení lze rozdělit do několika částí

- Založení firmy
- Zahájení podnikatelské činnosti
- Stabilizace podnikatelské činnosti

Těmito stádiím odpovídá režim financování ze startovního kapitálu a režim běžného financování. (Veber a Srpová, 2012)

Rozpočet potřeby startovního kapitálu

Veber a Srpová (2012) uvádějí, že zahájení podnikání má mnoho úskalím a jedním z nich je fakt, že při zahájení činnosti náklady podstatně převyšují výnosy. Vykazování ztráty při zahájení podnikání není dle nich nic neobvyklého. Jak dále uvádějí, je ovšem nutné tuto ztrátu řídit a financovat, proto při sestavování zakladatelského rozpočtu je nutné tento fakt respektovat. Rizika je dle nich možno minimalizovat zejména přesným odhadem potřeb finančních prostředků a zajištění potřebné výše zdrojů financování.

Propočet výše finančních prostředků nutných k zahájení podnikatelské činnosti autoři rozdělují do čtyř skupin:

1. Finanční prostředky nutné k založení firmy

Zde patří například finance na složení základního kapitálu, poplatky za vydání živnostenských listů, za výpis z rejstříků trestů, ověření listin, za zápis do obchodního rejstříku apod. Může sem spadat i například návrh loga firmy, webových stránek, razítka, informačních materiálů.

2. Finanční prostředky na pořízení dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku

Tato položka představuje s ohledem na svou velikost a finanční dopady do budoucna závažný rozhodovací krok. Spadá sem nákup pozemků, budov, technického vybavení, administrativního zabezpečení, výstavby budov apod. Je možné, že část zdrojů

podnikatel již vlastní, jinak se musí rozhodnout jakým způsobem si je opatří – nákupem nebo pronajmutím, pořízením na leasing, hypotéky apod. Při výběru možnosti na nákup, je nutné vycházet z co nejpřesnějších znalostí cen pozemků, budov, strojů, stavebních prací, materiálů apod. (Veber a Srpová, 2012)

3. Finanční prostředky na nákup zásob

Jak uvádí Veber a Srpová určení výše oběžného majetku, zejména potřebného množství zásob a materiálů je složitější. Faktorů, které tento rozpočet ovlivní je celá řada – podíl jakým materiály, zboží a komponenty vstupují do finálního produktu či služby, doba, na kterou jsou vázány ve výrobě, doba, kdy jsou zaplacený. Respektovat se také musí dohodnuté lhůty splatnosti faktur za dodané vstupy.

4. Finanční prostředky určené na zahájení podnikatelské činnosti

Tyto prostředky jsou ty, které financují provozní činnosti do doby, než toto bude zajištěno financemi z tržeb. Běžný chod firmy se neobejde bez financování provozních nákladů, mezi které patří náklady na mzdy zaměstnanců, náklady na energie, vodu, telekomunikační služby, dopravu, údržbu, úklid apod. U začínajících firem se nelze vyhnout některým úvodním nutným provozním nákladům jako jsou hygienická měření, kolaudace nově postavených budov, proškolení zaměstnanců v bezpečnosti a organizaci práce, seznámení zaměstnanců s vnitřním řádem firmy, s požární ochranou, úhrady pojištění apod. Nezanedbatelnou položkou jsou také náklady na propagační kampaň. (Veber a Srpová, 2012)

Založení firmy a nezbytné výdaji spojené se zahájením podnikání můžeme financovat z vlastních zdrojů, nebo ze zdrojů cizích mezi které spadají hlavně bankovní úvěry, půjčky a leasing. Z časového hlediska se tyto zdroje dají rozdělit na zdroje s dlouhodobým charakterem – splatnost mají delší než jeden rok, nebo na krátkodobé se splatností do jednoho roku. O použití jednotlivých zdrojů se rozhodujeme na základě jejich dostupnosti a také zejména na finančních nárocích na jejich pořízení a splácení. (Veber a Srpová, 2012)

Jak píše Veber a Srpová (2012), po zajištění potřebných finančních prostředků nutných na založení firmy a zahájení podnikatelské činnosti, zjištění potřeby a struktury zdrojů můžeme sestavit zahajovací rozvahu (Tabulka č.1.) Tato rozvaha na levé straně zobrazuje strukturu majetku – aktiva, které budeme mít k dispozici ke dni zahájení podnikatelské činnosti a strukturu zdrojů na straně levé, tzv. pasiva, ze kterých budeme tento majetek financovat. V rozvaze musí platit bilanční rovnice – aktiva se musí rovnat pasivům.

Aktiva	Pasiva
Dlouhodobý majetek	Vlastní kapitál
Dlouhodobý nehmotný majetek	Základní kapitál
Dlouhodobý hmotný majetek	
Oběžný majetek	Cizí zdroje
Zásoby	Závazky
Peníze	Bankovní úvěry
Účty v bankách	Půjčky
Celkem	Celkem

Tabulka 1 Zahajovací rozvaha (Veber a Srpová, 2012)

Rozpočet běžného financování

Vedle zahajovací rozvahy je nutné naplánovat výnosy, náklady a hospodářský výsledek v prvních měsících a letech podnikatelské činnosti. Dle Vebera a Srpové (2008) tak zjistíme, zda firma bude schopna dosahovat zisky, kdy ho bude schopna dosahovat a jaká bude jeho výše v jednotlivých letech. Na základě těchto propočtů si odpovíme na otázku, zda a za jak dlouhou dobu splatíme cizí zdroje a kdy se nám vrátí vlastní zdroje. V případě, že propočty signalizují ztrátu nebo nízký zisk, hledáme možnosti zvyšování zisku nebo naopak úsporu nákladů.

Kromě plánovaného výkazu zisku a ztráty se dle Vebera a Srpové (2008) doporučuje sestavit plán peněžních toků, který obsahuje příjmy a výdaje. Při sestavování těchto dvou plánů si podnikatel uvědomí rozdíl mezi náklady a výdaji, výnosy a příjmy. Například splátka úvěru je výdaj, ale nejedná se o náklad, nákladem jsou pouze úroky spojené s úvěrem. Naopak přijatý úvěr je příjem, ale není to výnos. Při nerespektování rozdílů se může snadno stát, že bude podnik vykazovat zisk, ale peníze nebude mít ani v pokladně ani na účtu. Oba výkazy bychom měli první rok plánovat měsíčně, maximálně čtvrtletně, pro další období již stačí ročně. Svobodová a Andera (2017) taktéž považují důležité mít cash flow vypracovaný v prvním roce podnikání v měsíčních intervalech,

1.7.2 Podnikatelský plán

Sestavování podnikatelského plánu je pro podnikatele důležité především v tom, aby si ujasnili, jaké kroky musí vykonat v jednotlivých oblastech. Dále je důležité určit, kolik budou jednotlivé kroky stát, kde podnikatel získá potřebné finanční prostředky a jak nejlépe zhodnotí investovaný kapitál. Pomocí podnikatelského plánu si podnikatel odpoví na tři základní otázky: kde se nyní nachází, kam se chce dostat a jak toho chce dosáhnout. Podnikatelský plán je tedy písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelskou činností. (Srpková a kolektiv, 2007)

Veber a Srpková (2008) definují podnikatelský plán jako písemný dokument zpracovaný podnikatelem, který popisuje všechny podstatné vnější a vnitřní faktory související se zahájením podnikatelské činnosti či fungováním existující firmy. Autoři jej přirovnávají k autoatlasu, který by měl usnadnit odpovědi na otázky typu kde jsme, kam se chceme dostat a jak se tam dostaneme.

Podnikatelský plán slouží k více účelům než jen pro vnitřní užití při pokládání základů vlastního podnikání. Slouží také jako přesvědčovací nástroj u poskytovatelů kapitálu při snaze využít jejich kapitál. Proto je třeba mít podnikatelský plán velmi dobře vypracovaný, i když ani to nám nezaručuje úspěch (Fotr a Souček, 2005).

Podnikatelský plán neboli záměr by měl podle Fotra a Součka splňovat určité požadavky, a to:

- být vypracován pravdivě a formálně,
- zaměřovat se na budoucnost,
- být reálně splnitelný, ani optimistický ani pesimistický,
- být přehledný, věrohodný a jednoduchý k pochopení,
- zviditelnit silné stránky projektu, a i samotného výrobku,
- nesnažit se naopak skrývat slabá místa a rizika,
- vyzdvihnout výhody oproti konkurenci,
- dokázat solventnost firmy (Fotr a Souček, 2005).

Účel podnikatelského plánu

Podnikatelský plán slouží k interním účelům, zejména je však vyžadován externími subjekty.

Uvnitř firmy

Slouží jako plánovací nástroj, podklad pro rozhodovací proces, jako nástroj kontroly, a to zejména v případech, kdy podnikatel firmu zakládá a firma stojí před výraznými změnami, které mohou mít dlouhodobé důsledky pro její chod. (Veber a Srpová, 2012)

Přínosy pro management dle autorů Vebera a Srpové (2018) spočívají v tom, že zpracování umožní

- získat poznatky z analýz, které by měly předcházet přípravě podnikatelského plánu, součástí je například analýza vnějšího okolí
- přehledně demonstrovat záměry ve vývoji firmy, předpoklady, na kterých jsou záměry postaveny a možná rizika jejich dosažení
- predikci vývoje finančních toků
- včasné odhalení slabin či rizik ve zvolených záměrech či cestách jejich dosažení
- informovat zaměstnance o záměrech firmy v budoucnosti, budovat podnikovou kulturu

Externí subjekty

Tyto subjekty na základě podnikatelského plánu analyzují schopnost firmy realizovat náročnější investiční program, připravenost ucházet se o některý druh podnikatelské podpory apod. V tomto případě je potřeba přesvědčit investory (poskytovatele kapitálu) o výhody a nadějnosti projektu, na jehož financování kapitál požadujeme. Kvalitně sestavený plán může významně přispět k získání potřebného kapitálu. (Veber a Srpová, 2012)

Veber a Srpová uvádějí zásady pro zpracování zásady podnikatelského plánu, kdy by měly být respektovány obecně platné zásady. Jejich smyslem není zpracovatele omezovat, ale jde o to, že externí subjekt bude mít s k dispozici plány taky jiných firem, které na něj chtějí zapůsobit. Účelem je tedy ukázat směr, jakým plán formulovat a zvýšit tak jeho rating v očích osob mimo podnik. Je tudíž vhodné, aby **podnikatelský plán** byl:

1. **Srozumitelný** – vyjadřovat se jednoduše, nereprezentovat zbytečně mnoho myšlenek, sestavení tabulek pro přehlednost atd.
2. **Logický** – myšlenky a skutečnosti uvedené v plánu musí na sebe navazovat, musí být podloženy fakty a nesmí si odporovat. Vhodné je časový průběh znázornit graficky.
3. **Uváženě stručný** – je třeba myšlenky a závěry uvádět stručně, ale ne na úkor základních faktů.
4. **Pravdivý a reálný** – tento bod by měl být samozřejmostí

5. **Respektování rizika** – podnikatelský plán je o budoucnosti, respektováním a identifikací rizik a případně variantnost navrhovaných řešení v krizových momentech budoucího vývoje zvyšuje důvěryhodnost podnikatelského plánu. (Veber a Srpová, 2012)

1.7.3 Příprava podnikatelského plánu

Rozsah a propracovanost podnikatelského plánu závisí na velikosti firmy a účelu, pro který je určen. Rozdíly mezi rozsahem podnikatelského plánu bude záležet na tom, zdali se bude firma zabývat poskytováním služeb či výrobou, nebo zda půjde o zboží pro osobní nebo průmyslové potřeby. Dalšími faktory, které mohou ovlivnit komplexnost plánu mohou být velikost trhu, konkurence a růstový potenciál. Při sestavování bereme taktéž ohled na to, zdali jej zpracováváme pro interní nebo externí účely (Veber a Srpová, 2012)

Sběr informací

Význam tohoto kroku Veber a Srpová označují jako „štěstí přeje připraveným“. Na kvalitě a množství získání informací závisí kvalita rozhodnutí. Na základě špatných informací nemůžeme založit správné rozhodnutí. V případě začínající firmy má lepší rozhodovací pozici podnikatel, který se v oboru uvažovaného podnikání pohyboval a tím pádem zná lépe informační zdroje.

Díky současnému stupni rozvoje informačních technologií je velice snadné získat značné množství informací a potřebných kontaktů v elektronické podobě na internetu. Zejména státní instituce a v dnešní době obrovské množství firem má své webové stránky, na kterých podnikatel získá potřebné informace. Této formě elektronické prezentace firmy se klade stále větší důležitost, jelikož zvyšuje dostupnost, množství, a i kvalitu informací. Ovšem stále zůstává nejlepším možným zdrojem informací osobní setkání ať už se zákazníky, experty, konkurencí či s úřady. (Veber a Srpová, 2012)

Formální úprava

Různým účelům bude odpovídat různá formální úprava, ale i tak všechny varianty mají obecná pravidla, které je třeba znát a respektovat. Na první stranu patří obchodní jméno firmy, její logo a datum vyhotovení, adresa firmy a kontaktní údaje na osobu, která za sestavení plánu odpovídá. Standardem bývá uvedení pokynu na první stránce: Všechny údaje tohoto podnikatelského plánu jsou důvěrné. Rozmnožování a předávání třetím osobám je dovoleno jen se souhlasem autora nebo uvedené firmy. Profesionálně taktéž působí, když je

logo firmy na záhlaví každé stránky. Svým rozsahem by podnikatelský plán měl být 40-50 stránek plus přílohy. (Veber a Srpová, 2012).

Autoři Koráb, Peterka a Řežňáková (2007) zase tvrdí, že ideální délka podnikatelského plánu je 20 až 40 stran textu. Struktura jimi navrženého plánu je v následující kapitole.

1.7.4 Struktura podnikatelského plánu

Při hledání optimální struktury podnikatelského plánu jsem objevil, že co autor to jiná struktura podnikatelského plánu. Například Česká spořitelna má strukturu podnikatelského plánu následující:

- Titulní strana s představením společnosti
- Shrnutí
- Profesní a osobní údaje o vlastnících firmy
- Popis podniku
- Popis podnikatelské příležitosti
- Popis výrobku, služby
- Zajištění potřebných vstupů a dodavatelů
- Postavení firmy na trhu, konkurence a marketing
- Personální zdroje
- Finanční plán
- Rizika projektu

Struktura plánu je dostupná online na https://www.csas.cz/static_internet/cs/Obchodni_informace-Produkty/Ostatni_produkty_a_sluzby/Podnikatele_a_male_firmy/Prilohy/podnikatelsky_plan_krok_za_krokem_web.pdf

Například autoři Fotr a Souček (2005). vidí strukturu plánu následovně:

- realizační resumé,
- charakteristika firmy a jejich cílů,
- organizaci řízení a manažerský tým,
- přehled základních výsledků a závěrů technickoekonomické studie
- shrnutí a závěry,
- přílohy.

Stejný názor na podnikatelský plán má také Strejčková (2011), která uvádí, že podnikatelský plán je pro nás samotné a také pro využití k získání finančních prostředků.

Podle ní by měl podnikatelský plán obsahovat odpovědi na otázky:

- Co chceme prodávat?
- Komu prodávat?
- Kde prodávat?
- Jaká je naše konkurence?
- Co potřebujeme k zahájení podnikání?
- Jak budeme financovat podnikání?

Jak tvrdí Veber se Srpovou (2012), neexistuje univerzální podnikatelský plán s pevnou strukturou. Sami navrhuji podnikatelský plán s následující strukturou:

- Obsah
- Shrnutí
- Popis podnikatelské příležitosti
- Všeobecný popis firmy
- Klíčové osobnosti
- Produkty – výrobky nebo služby
- Potenciální trhy
- Okolí firmy a konkurence
- Prodej
- Výroba, provozní činnosti
- Personální otázky
- Finanční plán
- Rizika podnikatelského plánu
- Přílohy

Koráb, Peterka a Režňáková (2007) definují strukturu podnikatelského plánu následovně

- Titulní strana
- Exekutivní souhrn
- Analýza trhu
- Popis podniku
- Výrobní plán

- Marketingový plán
- Organizační plán
- Hodnocení rizik
- Finanční plán
- Přílohy

1.8 Finanční plán

Finanční plán tvoří neméně důležitou součást podnikatelského plánu. Určuje objemy investic, které nový podnik potřebuje a ukazuje, nakolik ekonomicky reálný podnikatelský plán jako celek je. Zabývá se třemi nejdůležitějšími oblastmi, které jsou:

- Předpoklad příslušných příjmů a výdajů s výhledem na minimálně 3 roky, zahrnuje očekávané tržby a kalkulované náklady
- Vývoj hotovostních toků – cash flow v příštích třech letech
- Odhad rozvahy (balance), která poskytuje informace o finanční situaci podniku k určitému datu. (Koráb, 2005)

Finanční plán promítá podnikatelský záměr do finančních toků a je završením tvorby podnikatelského plánu. Je spojovacím článkem mezi představami a touhami podniku, jeho managementem a realitou. Ověřuje také reálnost podnikatelského záměru, případně přesvědčuje investora o jeho výnosnosti.

Jeho vypracování vyžaduje schopnosti modelovat možné varianty budoucího vývoje. Pro tyto účely je vhodné zpracovávat finanční plán například v tabulkovém procesoru, s jehož pomocí lze jednoduše a rychle propočítat jakoukoliv změnu výchozích předpokladů do peněžních toků. K tomu jsou také nutné znalosti z oblasti podnikových financí, které umožní model vůbec sestavit.

1.8.1 Plánování nákladů a výdajů

Výdaje různí autoři rozlišují jinak. Strejčková rozlišuje výdaje na investiční a provozní výdaje (2011) a Veber se Srpovou na čtyři oblasti – výdaje pro založení firmy, pořízení dlouhodobého majetku, pořízení oběžného majetku a výdaje pro zahájení podnikatelské činnosti. Tyto výdaje, avšak zahrnují do zakladatelského rozpočtu, který podle nich patří pod podnikatelský plán a obsahuje i plán výkazu zisku a ztrát, plán rozvahy a plán peněžních toků. V jejich verzi taktéž zahrnuje ukazatele aktivity, likvidity, rentability a zadluženosti. (2008)

Investiční výdaje jsou základem podnikání a ve většině případů jsou to výdaje jednorázové, spadá sem například poplatek za oprávnění provozovat živnost, výdaje na stavbu či její rekonstrukci, pojištění, pořízení zásob atd. Provozní výdaje naopak jsou pravidelné a periodicky se opakují. Uhradit je musíme vždy i když nebudeme vyrábět a mít zisk. Patří sem hlavně nájem, mzdy, zálohy na energie, splátky a další (Strejčková, 2011).

Náklady firmy představují spotřebu výrobních prostředků vyjádřenou v penězích. Náklady nejsou totožné s výdaji, stejně jako tomu bylo u příjmů a výnosů. Výdaj je úbytek peněžních prostředků a náklad je úbytek vstupů, který vstupuje do tvorby výrobku nebo služby.

Náklady můžeme sledovat podle druhu (materiálové, mzdové, energetické, odpisy a jiné), účelu (útvary, výkonu), činností (provozní, finanční, mimořádné) a závislosti na změnách objemu výroby (variabilní a fixní). (Srpková, Svobodová, Skopal a Orlický, 2011)

Druhové členění je možné využívat ke srovnání s ostatními firmami v oboru a účelové členění se využívá především k sestavování kalkulací. Dalším důležitým členěním nákladů je členění na variabilní a fixní náklady. Tohle členění nám umožňuje propočítat bodu zvrátu.

Variabilní náklady jsou takové, které se mění s objemem výroby. Fixní náklady se s objemem výroby do určité míry nemění, zůstávají stále stejné. Ovšem po překročení určité hranice objemu výroby se fixní náklady začínají měnit také. Z dlouhodobého hlediska jsou všechny náklady variabilní. (Srpková a kol., 2007)

1.8.2 Plánování výnosů a příjmů

„Výnosy jsou výsledky podnikání vyjádřené v penězích za určité období (např. měsíc, pololetí, rok). Musíme počítat s tím, že není bráno v potaz, zda tržby byly skutečně uhrazeny nebo ne. Proto je třeba rozlišovat výnosy a příjmy. Příjmy jsou peněžní částky, které firma skutečně získala za prodané výrobky nebo služby. Proto je velmi důležité věnovat se nejen zajištění výnosů, ale zejména zajištění příjmů firmy. Nejde jen o to příslušné produkty vyrobit a prodat, stejně důležité je zajistit z těchto produktů i příjmy, a to v dohodnutých termínech.“ (Srpková a kol., 2007)

1.8.3 Finanční výkazy

Plán peněžních toků (cash flow) specifikuje předpokládané příjmy a výdaje související s naší činností. Plánovaná rozvaha zobrazuje očekávaný vývoj majetku firmy a zdrojů jeho financování. Rozvaha je velice důležitým finančním plánem, protože informuje čtenáře o struktuře majetku, o zdrojích jeho financování při zahájení podnikatelské činnosti a o předpokládaném průběhu splácení cizích zdrojů. (Srpková, Svobodová, Skopal a Orlík, 2011)

Ve finančních výkazech se velmi dobře orientují a oceňují jejich zpracování především investoři. Z toho důvody by měly být tyto výkazy doplněny stručným komentářem a měly by mít reálné podklady. Jde především o to, aby jednotlivé plány (např. plán prodejů a nákladů) byly vzájemně provázány.

1.8.4 Finanční analýza

„Příznivý vývoj finanční situace firmy prokážeme pomocí poměrových ukazatelů finanční analýzy. Patří mezi ně zejména ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Ukazatele rentability informují věřitele a investory o schopnosti firmy tvořit zisk a zhodnocovat vložený kapitál. Ukazatele likvidity informují o schopnosti splácet včas a bez problémů krátkodobé závazky, tedy o krátkodobé stabilitě firmy. Ukazatele aktivity podávají informace o intenzitě využití jednotlivých složek majetku. Ukazatele zadluženosti poskytují informace o dlouhodobé stabilitě firmy.“ (Srpková, Svobodová, Skopal a Orlík, 2011, str. 30) Dále se doporučuje provést výpočet bodu zvratu, což je takové množství produkce, při kterém se budou náklady a tržby rovnat. Dále provedeme hodnocení efektivnosti investic pomocí doby návratnosti, čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta. (Srpková, Svobodová, Skopal a Orlík, 2011)

2 MARKETINGOVÁ A OBCHODNÍ STRATEGIE

Neexistuje obecně platné pravidlo nebo poučka jak na realizaci úspěšného marketingu. Co platí pro jednu firmu nutně nemusí platit pro ostatní, i když se nacházejí ve stejném oboru. To je dáno tím, že se firma musí vypořádat také se svými problémy, zaměstnanci, řízením apod. Dochází k interakci s okolím, které je často pro firmu zcela mimo dosah a nemožnost ovlivnit její podmínky, průběh a stav. K tomuto patří zejména trh a zákazník. (Veber, Srpová, 2008)

Pojem marketing bychom neměli zužovat pouze na reklamu, která má za úkol získat kupujícího zákazníka. Marketing bychom měli chápat spíše jako nástroj, který nám v tržním prostředí pomáhá řešit situaci, kdy se nadbytek konkurentů na straně nabídky uchází o přízeň nedostatečného množství zákazníků. Marketing zahrnuje všechny aktivity sloužící k tomu, aby podnik dosáhl trvalých konkurenčních výhod.“ (Srpová a kol., 2007)

2.1 Specifika marketingu malých firem

Role marketingu, jeho význam a činnosti jsou shodné pro všechny firmy bez ohledu na formu vlastnictví nebo velikost. Specifický u malých firem je hlavně v rozsahu marketingových činností a velikosti rozpočtu pro ně určeným. Další zvláštnosti jsou v těch věcech, ze kterých těží zejména zákazník firmy. Patří sem například:

- **Pružnější reakce** – menší firmy dokáží víc flexibilně reagovat na rychle probíhající změny a snaží se tyto změny předvídat a pohotově na ně reagovat
- **Silná orientace na zákazníka** – malé firmy se často pohybují na malých ohraničených trzích s menším počtem zákazníků. Tudíž podnikatelé více naslouchají zákazníkům, aby si jejich přízeň udrželi. Přizpůsobují svůj produkt dle jejich přání a požadavků, upravují ceny podložené osobním přístupem a přidávají některé nadstandartní služby.
- **Zaměření na specializovaný produkt** – menší firmy se soustředí často na užší sortiment, kterému můžou věnovat větší pozornost což doprovází zvýšení kvality výrobku a služeb. Poskytováním kvalitních výrobků nebo služeb je předána zákazníkovi i pozitivní zkušenost s firmou, která přináší spokojenost na obou stranách. Firmy si díky tomu budují a upevňují vztahy se zákazníkem.
- **Osobní přístup** – bližší vztah podnikatele a zákazníka, přináší zákazníkovi pocit jedinečnosti a výjimečnosti. Úzký kontakt je přínosem i pro firmu, a to v podobě

cenných informací získaných bez většího úsilí či vynaložení finančních prostředků.

- **Nadšení podnikatele** – je určitou zárukou, že se o zákazníka postará s největší péčí a entuziasmem.
- **Plochá struktura řízení** – problémy zákazníků se dostanou snáze a rychleji k vedení malé firmy. Často mluví se zákazníkem přímo nejvyšší vedení osobně. Jeho obtíže tak můžou být vyřešeny téměř okamžitě.
- **Loajalita a zdvořilost zaměstnanců** – v malé firmě se zaměstnanci mezi sebou dobře znají, cítí se více spoluodpovědnými za celkový výkon firmy a za celkovou image.

Bohužel z výše uvedeného vyplývají i nevýhody malých firem

- **Nedostatek finančních zdrojů** – omezený rozsah marketingových činností
- **Nedostatek lidských zdrojů** – méně kvalifikovaných odborníků na marketing
- **Nedostatek kompetencí podnikatele** – začínající podnikatel má teoretické znalosti a praktické zkušenosti v oboru poskytované činnosti, avšak zaostávají v znalostech z legislativy, účetnictví, finančního řízení a taktéž marketingu.
- **Ostře ohraničený trh** – úzký specializovaný produkt snižuje počet zákazníků, které může firma uspokojit.

2.2 Marketingová strategie

Marketingová strategie by měla, podle Srpové, Svobodové, Skopala a Orlíka (2011), řešit tyto problémy:

- výběr cílového trhu
- určení tržní pozice produktu
- rozhodnutí o marketingovém mixu.

Při výběru segmentu zvažujeme jeho velikost a kupní sílu, na základě, kterých určíme hodnotu segmentu. Určení tržní pozice produktu je vyjádřením postavení konkrétního produktu mezi ostatními konkurenčními produkty na trhu. Naším cílem je dosáhnout specifické vnímání produktu v povědomí zákazníků a odlišit se od konkurence na daném trhu. Při určování tržní pozice produktu bychom měly, podle již zmiňovaných autorů, postupovat ve třech krocích – identifikovat možné konkurenční výhody našeho produktu, vybrat optimální konkurenční výhody a zvolit efektivní způsob komunikace a propagace této výhody.

2.3 Marketingový mix

Marketingový mix je souhrn vnitřních činitelů podniku (podnikových nástrojů), které umožňují ovlivňovat chování spotřebitele. Nejznámější je tzv. 4P marketingový mix – Produkt, Price (cena), Place (distribuce) a Promotion (komunikace). Musí být vzájemně kombinovány a harmonizovány tak, aby nejlépe odpovídaly vnějším podmínkám – tzn. trhu.

Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožní upravit nabídku podle přání zákazníku na trhu.

Označení 4P se používá také pro jednoduchost a stručnost. Ve skutečnosti může být marketingových aktivit mnohem více a každý z proměnných 4P sama o sobě souborem aktivit, se kterými podnikatelé pracují.

Pro služby je typický marketingový mix 7P, kde k známým 4P se přidaly ještě Politics (politicko-společenské rozhodnutí), Public opinion (veřejné mínění), People (lidé, lidské zdroje). (Zamazalová, 2009)

2.4 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace (propagace) je nejvíce viditelnou složkou marketingového mixu. K plnění ekonomických, informačních a emocionálních cílů můžeme využít jednotlivé složky komunikačního mixu:

- reklamu,
- podporu prodeje,
- public relations,
- osobní prodej,
- přímý marketing.

Reklama

Reklama patří k placeným neosobním formám komunikace, která je uskutečňována prostřednictvím různých médií hromadného působení. Nevýhodou reklamy je jednosměrnost komunikace, čímž klesá její naléhavost a přesvědčivost. Nákladově nejvýhodnější je reklama tam, kde je potřeba rychle oslovit širokou skupinu spotřebitelů.

Podpora prodeje

Podporu prodeje můžeme rozlišit na dva druhy:

- orientovaná na konečného spotřebitele – bonusy (cenové zvýhodnění), vzorky zdarma, zákaznické kluby, spotřebitelské soutěže a jiné;
- orientovaná na obchodní zprostředkovatele – slevy z katalogových cen, prodejní soutěže pro obchodní partnery, příplatky za reklamu a umístění plakátů v prodejně, vybavení prodejního místa, bezplatná nabídka některého zboží, dárkové předměty a jiné.

Osobní prodej

Osobní prodej zahrnuje získávání zákazníků formou přímého dialogu mezi nabízejícím a kupujícím. Jedná se o jednu z nejefektivnějších forem komunikace, která je ovšem finančně nejnáročnější. Z toho důvodu se využívá především při prodeji firmám a při prodeji produktů, které jsou složité, rizikové a finančně náročné. Do osobního prodeje můžeme zařadit obchodní setkání, veletrhy a výstavy, poradenství při prodeji, neformální setkání. (Srpková, Svobodová, Skopal a Orlík, 2011)

Public relations

Úlohou public relations je přispět ke zvýšení image a zlepšení obrazu firmy v očích veřejnosti. Do tohoto druhu marketingové komunikace můžeme zahrnout charitativní dary, sponzoring, pravidelné poskytování informací veřejnosti, komunikace s médii, vydávání podnikových časopisů a jiné. Náklady na public relations jsou minimální.

Přímý marketing

Pro bezprostřední poskytování informací, získávání odpovědí od zákazníků a průzkum jejich názorů využívá přímý marketing poštovní zásilky, telefon, e-mail a další prostředky. (Srpková, Svobodová, Skopal a Orlík, 2011)

3 SLUŽBY

Slovo služba je odvozené od slova sloužit a pochází z latinského výrazu „servicum“, což v překladu znamená otroctví. Pojem služby je frekventovanou kategorií teorie a praxe moderní ekonomiky s mnohostranným uplatněním a více významovým chápáním, a proto je obtížné jednoznačně definovat pojem služby.

V teorii služeb definice Hilla (1977) klade důraz na určující prvky služeb. Služby jsou chápány jako:

- Změna stavu osoby nebo statku způsobené činností, která je součástí ekonomiky
- Uskutečňuje se se souhlasem osoby nebo ekonomické jednotky prostřednictvím jedné činnosti k druhé
- Změny se konají na cizím vlastnictví a nemůžou být skladovatelné

Služba v ekonomii, managementu i v běžném životě označuje poskytnuté zdroje nebo výstup práce poskytovatele, který má pro zákazníka hodnotu nebo mu přináší užitek. Za to je zákazník ochoten zaplatit nebo poskytnout protihodnotu. Služby jsou tedy produkty, tedy výstupy produkčního procesu podobně jako výrobky. Služby nelze skladovat, nelze je vlastnit a nemohou se zkazit.

V managementu služeb jsou významné tyto aspekty

- Služby jsou ekonomické činnosti, které vytváří hodnotu
- Poskytují užitek spotřebiteli v určitém čase a místě jako výsledek vytvoření žádané změny (Halásková, 2018)

Krásnou definici služby užila Monika Palatková v knize Mezinárodní cestovní ruch (2010): „Služba je jakákoliv činnosti nebo prospěch, který nikdy nevede ke vzniku vlastnictví čehokoliv. Jedná se o činnost, kterou může jedna strana nabídnout druhé a která je v podstatě nehmotná. Její produkce se může a nemusí vázat k fyzickému produktu.“

3.1 Vlastnosti služeb

Služby mají charakteristické vlastnosti, které je odlišují od produktu. Jsou jimi hlavně:

- **Různorodost** – na trhu je nabízeno množství služeb v různé kvalitě a pro různé cílové skupiny
- **Neoddělitelnost** – dochází zároveň jak k vytváření/poskytování služby a její spotřebě, nelze oddělit místo, čas čerpání a poskytování dané služby

- **Nehmatatelnost a nehmotnost** – služby si nemůžeme předem vyzkoušet, prověřit, prohlédnout, nelze je ani skladovat
- **Komplexnost a dočasnost**
- **Subjektivita vnímání stejné služby** – daná služba nemůže být pokaždé poskytnuta naprosto stejným způsobem, z čehož vyplývá její obtížné měření a standardizace
- **Podmíněnost vkladů** – hůře se určuje výše fixních a variabilních nákladů na zákazníka (Monika Palatková 2011)

3.2 Klasifikace služby ve zdravotnictví a legislativa

V rámci vstupu do Evropské unie se Česká republika musí řídit statistickou klasifikací ekonomických činností, tzv. NACE, přičemž si je jednotlivé členské státy modifikují, například v České republice je modifikace CZ-NACE, která se skládá z 21 sekcí A-U, zdravotnictví patří do sekcí služeb, konkrétně pod písmeno Q.

Hledisko odvětvové příslušnosti ekonomických činností odráží základní vztahy mezi dosaženým stupněm společenské dělby práce a jejím vyjádřením ve struktuře národního hospodářství. (Michalová a kol., 2008)

Zdravotnické zařízení, včetně zakládaného podniku, se musí řídit platnou legislativou České republiky, mezi ty nejdůležitější patří:

- Zákon č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách, v platném znění
- Zákon č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotních službách, v platném znění
- Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví, v platném znění
- Zákon č. 268/2014 Sb., o zdravotnických prostředcích, v platném znění
- Zákon č. 378/2007 Sb., o léčivech, v platném znění
- Vyhláška č. 92/2012 Sb., o požadavcích na minimální technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení a kontaktních pracovišť domácí péče, v platném znění
- Vyhláška č. 99/2012 Sb., o požadavcích na minimální personální zabezpečení zdravotních služeb, v platném znění
- Vyhláška č. 98/2012 Sb., o zdravotnické dokumentaci, v platném znění
- Vyhláška č. 116/2012 Sb., o předávání údajů do Národního zdravotnického registru, v platném znění

- Vyhláška č. 306/2012 Sb., o podmínkách předcházení vzniku a šíření infekčních onemocnění a o hygienických požadavcích na provoz zdravotnických zařízení a ústavů sociální péče, v platném znění
- Nařízení vlády č. 54/2015 Sb., o technických požadavcích na zdravotnické prostředky

4 MAGNETICKÁ REZONANCE

Magnetická rezonance (též MR, MRI, z anglického „magnetic resonance imaging“) je zobrazovací technika používaná především ve zdravotnictví k zobrazení vnitřních orgánů lidského těla. Pomocí MRI je možné získat řezy určité oblasti těla, ty dále zpracovávat a spojovat až třeba k výslednému 3D obrazu požadovaného orgánu. Magnetická rezonance využívá silné statické magnetické pole (řádově jednotky T) a elektromagnetické vlnění (s frekvencemi v řádu desítek až stovek MHz). Na rozdíl od CT vyšetření, které je s MR někdy alternativní, nenese žádná rizika způsobená ionizačním zářením (nulová radiační zátěž). Nevýhodou vyšetření MR je určitá hlučnost zařízení. Podstatou odlišení jednotlivých tkání a patologií je jejich rozdílné chování při stejném vnějším působení. Vyšetření se provádí bez kontrastní látky nebo s ní.

4.1 Fyzikální princip MRI

Fyzikální princip magnetické rezonance (MRI) představuje nukleární magnetická rezonance (NMR). Ta využívá skutečnosti, že protony stejně jako neutrony mají vlastní moment hybnosti (spin), díky němuž může mít atomové jádro nenulový magnetický moment. Atomová jádra umístěná v konstantním magnetickém poli se nasměrují podle směru tohoto pole. Po vychýlení z rovnovážné polohy kolmo působícím (transverzálním) polem konají spiny jader precesi kolem směru pole (otáčivý pohyb v rovině kolmé na směr magnetické indukce). Tím je vytvářeno proměnné magnetické pole, které se měří jako elektrické napětí indukované v cívce.

Běžně se v klinické praxi používají přístroje s poli o velikostech kolem 1 T až 7 T (magnetické pole Země je v ČR zhruba 50 μ T), ve výzkumu jsou běžná pole až do velikosti 20 T. Rezonanční frekvence závisí na magnetickém poli a na měřeném izotopu. Vlastní frekvence pro vodík ^1H je 42,58 MHz v poli 1 T; protože ze všech prvků je vodík v lidském těle nejpočetněji zastoupen, používá se právě frekvencí podobných této. Volbou velikosti statického magnetického pole a volbou frekvence magnetického pole se dá velice přesně určit, která jádra budou v rezonanci.

Použitím gradientních magnetických polí v přesně specifikovaných okamžicích vyšetření se v různých místech sledované oblasti těla dočasně a řízeně změní velikost magnetického pole a tím i rezonanční frekvence jader. Změřené frekvence indukovaného napětí se výpočtem převedou na polohu v obraze a amplituda napětí se zobrazí na škále šedé. Různé

úrovně šedé potom svědčí o různých vlastnostech měřených tkání. K interpretaci obrazů používá zejména sledování rozhraní, na kterých se mění intenzita signálu.

4.2 Výhody MRI

Výhodou MRI vůči ostatním zobrazovacím metodám v diagnostické radiologii je větší přesnost při zobrazení většiny orgánů, jež je důsledkem rozdílné intenzity signálu u odlišných měkkých tkání. Navíc toto zobrazení probíhá bez možného škodlivého ionizujícího záření. Některé orgány jako nervy či mozková tkáň bylo možné neinvazivně zobrazovat až právě pomocí MRI. Díky rozsahu nastavení vyšetření je možné dosáhnout rozlišení, které dalece přesahuje možnosti rentgenu či CT. Dalšího zlepšení může být ještě dosaženo podáním kontrastní látky, která pomůže odhalit přítomnost zánětů nebo nádorových tkání.

Nový vývoj umožnil zkrátit časový interval získání jednoho snímku na několik milisekund. To umožnilo tzv. MRI-fluoroskopii, při které jsou pohybující se orgány zobrazovány v reálném čase, což nachází široké uplatnění v intervenční radiologii.

4.3 Nevýhody MRI

Hlavní nevýhodou této metody jsou vysoké pořizovací i provozní náklady, stejně jako vyšší časové nároky oproti jiným vyšetřením.

Pro pacienty jsou hlavním nebezpečím vedlejší účinky při přítomnosti kovových materiálů v těle, které se mohou zahřát a způsobovat nebezpečí. U nových materiálů by neměl být ale žádný problém. Větší nebezpečí hrozí u pacientů s kardiostimulátory a jinými elektrickými přístroji, u kterých je ve většině případů nemožné vyšetření provést.

Ve srovnání s CT se artefakty vyskytují častěji a snižují kvalitu výsledného obrazu. Nedají se s tím vyšetřovat pohybující se části těla (typicky střevní kličky). Zatímco například CT vyšetření lze u moderních přístrojů vytvořit velmi rychle, a tím vliv tohoto pohybu eliminovat, u magnetické rezonance to není možné.

4.4 Kontraindikace vyšetření na MRI

Pacient je před výkonem obeznámen s tím, že dané vyšetření probíhá v místnosti se silným magnetickým polem. Je-li před vyšetřením zjištěno, že jeho tělo již obsahuje nějaké feromagnetické náhrady, implantáty, nebude smět dané vyšetření z bezpečnostních důvodů podstoupit.

- Kardiostimulátory – především přístroje vyrobené před rokem 2000 mohou být během vyšetření poškozeny
- Kovová tělesa z feromagnetického materiálu v nevhodných místech (oko, mozek), stenty (cévy), umělá chlopiň
- První trimestr těhotenství
- Ušní implantáty, naslouchadla
- Velká tetování ve vyšetřované oblasti, piercing
- Klaustrofobie

4.5 Cena přístroje

Ceny přístrojů MRI se liší v závislosti na výrobci, vybavení, příslušenství a typu přístroje. Například cena MRI ve Fakultní nemocnici Brno včetně příslušenství se vyšplhala na 36,9 milionů korun. (<https://www.fnbrno.cz/fn-brno-uvodla-do-provozu-novy-moderni-pristroj-magneticke-rezonance/t5361>).

Z průzkumu na internetu se však všeobecně dá říct, že cena MRI se pohybuje v rozmezí od 150 000 dolarů (3 353 460,00 Kč) do 1 milionu dolarů (22 356 400,00 Kč) – což je jen cena za samotný přístroj a ovládaní s příslušenstvím jen k MRI. Ostatní příslušenství také stojí nemalé peníze. (<https://www.excedr.com/blog/how-much-does-an-mri-machine-cost/>)

5 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ANALYTICKÝCH METOD

Tato kapitola popíše jednotlivé analýzy, které budou použity při zpracování praktické části diplomové práce. Budou použity následující analýzy – SWOT analýza, SLEPT analýza a Porterova analýza.

5.1 SLEPT analýza

SLEPT je česká zkratka PEST analýzy, která se skládá z pěti počátečních písmen oblastí (sociální, legislativní, ekonomická, politická a technologická), kdežto anglická zkratka má jen čtyři oblasti (politická, ekonomická, sociální a technologická) a to proto, že politická oblast obsahuje také tu legislativní.

- **Sociální oblast** se zaměřuje na demografické ukazatele, změny životního stylu, trh práce, fond volného času, mobilitu apod.
- **Legislativní oblast** zahrnující především zákony a daňovou politiku.
- **Ekonomická oblast**, jež obsahuje ekonomické ukazatele, daně, státní podporu, inflaci, devizové kurzy, úrokovou míru a mnoho jiného.
- **Politická oblast**, kde se zaměřujeme na politické trendy, stabilitu státních institucí, postoje k podnikání a mír.
- **Technologická oblast** obsahující technologické trendy, objevy, dopravu, informační technologie a jiné (Koráb, Peterka a Režňáková, 2007).

5.2 SWOT analýza

Jedná se o jednoduchý přístup, který posuzuje vnitřní a vnější okolí příslušného podniku. SWOT analýza se zabývá silnými a slabými stránkami podniku a také jeho příležitostmi a hrozbami. Název **SWOT** je složen ze začátečních písmen jednotlivých složek (**S** – strengths (silné stránky), **W** – weaknesses (slabé stránky), **O** – opportunities (příležitosti) a **T** – threats (hrozby). Silné a slabé stránky jsou spojeny s vnitřním okolím, zatímco příležitosti a hrozby s okolím vnějším. Za určitou nevýhodu metody SWOT je považována její staticnost vzhledem k měnícímu se okolí. (Dvořáček a Slunčík, 2012)

Mezi silné stránky můžeme zařadit např. zkušený management nebo kvalifikovanou pracovní sílu. Čím více silných stránek, tím lépe. Při výčtu slabých stránek je cílem předstihnout

investora a sdělit mu, že jsme mysleli na všechno. Slabou stránkou může být například kapitálová síla, cenová politika a jiné. Na každou slabou stránku je vhodné odpovědět pozitivem. Prokazujeme, že jsme se zamysleli nad slabinami projektu a našli pozitivní řešení vedoucí k jejich odstranění.

Analýza příležitostí a hrozeb se soustřeďuje na okolí firmy. Umožňuje zdůraznit atraktivní příležitosti, které nám mohou přinést výhody. Současně též nabádá k zamyšlení se nad problémy, jež budeme muset řešit. Příležitosti by měly být posuzovány z hlediska jejich atraktivnosti a pravděpodobnosti úspěchu. Naopak hrozby z hlediska závažnosti a pravděpodobnosti, že nastanou. (Srpová, Svobodová, Skopal a Orlík, 2011)

5.3 PORTER analýza

Jedná se o analýzu mikrookolí, která se zabývá vyjednávací silou dodavatelů a odběratelů, hrozbou substitučních produktů a podniky, které mají potenciální zájem o vstup do odvětví. Středem této analýzy jsou vztahy mezi podniky podnikajícími v odvětví. „Vztah mezi podniky působícími v odvětví je založen na jejich vzájemném soupeření, které může mít svůj základ v cenové konkurenci, propagaci či lepším servisu. K soupeření dochází proto, že jeden nebo více konkurentů buď pociťuje tlak, nebo vidí příležitosti k vylepšení své pozice.

Vyjednávací vliv odběratelů může ziskovost odvětví ovlivňovat zejména tlakem na vyšší kvalitu, lepší služby a nižší ceny. Odběratelé tak mohou stavět podniky v odvětví proti sobě. Silní odběratelé snižují zisk v odvětví. Tlak substitučních výrobků ovlivňuje potenciální výnosy v odvětví tím, že stanoví cenové stropy pro produkci v odvětví. Substitutům se lze bránit reklamou a unikátností produktů.

Vliv dodavatelů na odvětví se může projevit tím, že dodavatelé požadují zvýšení cen své produkce nebo snížení kvality dodávek. Podnikatel působící v odvětví tak ztrácí možnost ovlivňovat nákupní podmínky. Podniky, které se chystají do odvětví vstoupit, musí zvažovat velikost kapacity, se kterou na trh vstoupí, složitost překonání jména zavedených produktů, zdroje financování výzkumu a vývoje, výhody zavedených podniků a jiné faktory.“ (Dvořáček a Slunčík, 2012)

6 SHRNUŤÍ POZNATKŮ TEORETICKÉ ČÁSTI

Magnetická rezonance jako soukromé zdravotnické zařízení spadá pod Ministerstvo zdravotnictví České republiky, a proto je valná část teoretické části zpracována hlavně z českých literárních a elektronických zdrojů.

V první části diplomové práce se zabývám základními pojmy týkajícími se podnikání, zakladatelským rozpočtem a podnikatelským plánem, který bude následně vypracován v praktické části, seznamuje s různými formami podnikání. Taktéž se v této části zabývám legislativní úpravou týkajícími se nestátního zdravotnického zařízení a požadavky z nich vyplývajícími.

V druhé části pak marketingovou a obchodní strategií. V následující části probírám pojem služba, jeho definici a vlastnosti. Taktéž tu je zmíněna legislativa, která upravuje fungování zdravotního zařízení. Nedílnou součástí je také následující kapitola, která pojednává o magnetické rezonanci, stručně popisuje její princip, výhody a nevýhody, možné kontraindikace k vyšetření na magnetické rezonanci. V poslední části jsou zjištěny teoretická východiska analytických metod jako je SLEPT analýza, SWOT analýza a PORTER analýza, které následně budou použité v praktické části.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 VARIANTY ZALOŽENÍ MAGNETICKÉ REZONANCE

Je několik možností, jak založit v České republice soukromé zdravotnické zařízení, každá z možností má své výhody a nevýhody a je třeba zvážit, která z možností je z hlediska finančního, časového a administrativního ta nejlepší. Je zde možnost založení podnikání formou fyzické nebo právnické osoby, dále je nutné jednat s VZP (Všeobecná zdravotní pojišťovna), zdali je vůbec bude zájem o nové zdravotnické zařízení, zda nebude problém s uzavíráním smluv – i když bude moci jakou soukromé zdravotnické zařízení mít možnost vybrat plnou cenu za vyšetření, což by však zcela jistě vedlo k úbytku nebo dokonce k nezájmu ze strany pacientů, vzhledem k cenám vyšetření.

Prostory zdravotnického zařízení se musí nacházet ve vhodném prostoru, který musí vyhovovat jak svojí kolaudací pro zdravotnické zařízení, tak i k ochraně před magnetickým polem, které přístroj vytváří, což dozajista bude to složitější a nejspíše se bude muset stavět nový objekt.

Jak uvádí Barták (2010) bude potřeba i registrace Nestátního zdravotnického zařízení, které je potřeba k zahájení provozu. K tomu je potřeba i vyjádření z Krajské hygienické stanice.

7.1 Založení společnosti s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným je jednou z nejčastějších forem společností, které zakládají nejen soukromé magnetické rezonance, ale i lékaři k založení svých ordinací. Doba nutná na založení je přibližně 6 měsíců.

1. Založení soukromé MRI

Pokud chceme založit společnost formou společnosti s ručením omezeným je potřeba, aby byla formulována a poté sepsána zakladatelská listina v případě jednoho společníka, pokud je společníků více, je potřeba sepsat společenskou smlouvu u notáře. Cena za notáře, který poskytuje tyto služby je zhruba 10 000Kč. Společnost s.r.o. dovoluje mít jednoho anebo více společníků, kteří budou společně podnikat. Všichni společníci musí být přítomni při sepisování zakladací listiny a musí doložit svůj výpis z rejstříků trestů. Tento výpis nesmí být starší jak 3 měsíce (ČESKO, 2012b) Dále je potřeba mít zajištěné sídlo společnosti, tedy buď donést výpis z katastru nemovitostí, pokud společnost bude sídlit ve vlastních prostorech, nebo doložit souhlas vlastníka předmětné nemovitosti, o tom, že souhlasí s umístěním sídla společnosti ve své nemovitosti. V našem konkrétním případě se bude jednat o výstavbu nové budovy v oblasti Zlína. K tomuto účelu bude zakoupen vhodný pozemek, jak bude uvedeno

níže. Je také velmi důležité vymyslet název společnosti, který ještě neexistuje. Pokud dojde k tomu, že název společnosti již existuje, nebo by mohlo dojít k záměně s jinou společností či by se přišlo na to, že název firmy je klamavý dojde k tomu, že je název zamítnut a musí se vymyslet název nový. Proto je dobré, aby bylo vymyšleno názvů společnosti více a tyto názvy nechat ověřit dříve, než se podá oficiální žádost. Dále je potřeba na živnostenském úřadě ohlásit živnost. Ohlášení živnosti lze provést na kterémkoliv obecním živnostenském úřadě v České republice – centrální registrační místo. Náš žadatel by se tedy obrátil na nejbližší živnostenský úřad, který se nachází v Přerově na adrese Smetanova 3. Při jednání na živnostenském úřadě se žadatel prokazuje platným průkazem totožnosti. Je potřeba vyplnit registrační formulář a doložit platný doklad, který prokazuje odbornou způsobilost a doklad o umístění sídla společnosti. Žadatel musí zaplatit 1 000 Kč za ohlášení živnosti při vstupu do živnostenského podnikání. Pokud žadatel splní všechny podmínky, provede živnostenský úřad u ohlašovací živnosti zápis do živnostenského rejstříku. Tento úřad má na zapsání 5 dní od ohlášení (ČESKO, 1991). Při založení podniku je nutné také založit firemní účet v bance. Výška poplatků a charakter účtu je u každé banky jiné, zaleží na jednotlivých bankách. Banky většinou nabízejí pro účely provozování nestátního zdravotnického zařízení speciální účty. Firemní účet je založen na jméno správce podle společenské smlouvy, proto je nutné vzít společenskou smlouvu sebou. Na zřízený firemní účet je vložen vklad, jehož hodnota musí být nejméně 1 Kč, a to podle zákona č. 90/2012 Sb. o obchodním korporacích. Hodnota vkladu, který je vložen na firemní účet je uvedena ve společenské smlouvě a potvrzení o složení vkladu, které je potřeba k zápisu do obchodního rejstříku nám vydá banka, u které je zřízen, účet (ČESKO, 2012b). Obchodní společnost také musí být zapsána do obchodního rejstříku. Pro žádost je potřeba připravit dokumenty jako jsou zakladatelská listina, pokud je zakladatel jen jedna osoba, nebo společenskou smlouvu v případě více osob, živnostenské oprávnění a výpisy z rejstříku trestů všech jednatelů. Dále je potřeba výpis z katastru nemovitostí, nebo souhlas majitele objektu, kde má firma sídlo a poslední dokument vydá banka a je to listina o splnění vkladových povinností. Žádost je potřeba podat buď přes notáře, nebo sami. Poplatky za založení společnosti s ručením omezeným činí u notáře 2 700 Kč, pokud žádost podáváme sami přes rejstříkový soud, stojí to 6 000Kč. U notáře je zápis okamžitě, protože má dálkový přístup do obchodního rejstříku, kdežto u rejstříkového soudu to trvá zhruba 5 dnů. Se zápisem nově vzniklé společnosti vznikají povinnosti v podobě toho, že musí vést účetnictví. Jako poslední úkon se musí společnost s ručením omezeným registrovat na příslušném finančním úřadě. Jednatel má na tuto registraci 30 dnů ode dne, kdy je společnost zapsána do obchodního rejstříku. Výpis z obchodního rejstříku, číslo bankovního

účtu, který patří společnosti a průkaz, který ověří totožnost jednatele, tyto všechny dokumenty si musí jednatel vzít k registraci.

2. Krajská hygienická stanice

V dalším kroku je důležité mít vypracovaný a schválený provozní řád zdravotnického zařízení. Provozní plán je potřeba vypracovat ve dvou stejných kopiích, jehož součástí je smlouva o zajištění prádla, smlouva o zajištění likvidace zdravotnického materiálu a výpis z katastru nemovitostí nebo smlouva o pronájmu prostoru. K těmto dokumentům je pak potřeba připojit žádost o schválení provozního řádu. Provozní řád zdravotnického zařízení poté schvaluje Krajská hygienická stanice a lhůta pro vyjádření k provoznímu řádu je 30 dnů. Kvůli neúplnosti ve vyplněných dokladech se schvalování provozního řádu může značně prodloužit. Provozní řád se vypracovává ve dvou kopiích a musí obsahovat následující

- Název pracoviště
- Název zdravotnického zařízení
- Přesnou adresu zdravotnického zařízení
- Číslo telefonu, faxu, emailu na pracoviště
- U ambulantního provozu i ordinační hodiny

Dále se v něm bude nacházet obecná část, ve které se uvede charakteristika a zaměření pracoviště, prostorové zařazení a rozsah poskytované péče, vybavení místností, počet zaměstnanců, provozní a pomocné místnosti, hygienické vybavení pro pacienty, dezinfekční režim, způsob oddělení pracovních ploch dle jejich využití, pokyn na manipulaci s prádlem, úklidu a dekontaminace místa kontaminovaného biologickým materiálem, způsoby manipulace a likvidace odpadů, zdroje pitné vody a jejich kontrola, zásady osobní hygieny zaměstnanců, u magnetické rezonance ještě také se musí uvést způsob ochrany zaměstnanců před magnetickým polem.

Na samotném konci se uvede, kdo provozní řád zpracoval, kdo odpovídá za jeho dodržování a kontrolu a tabulka seznámení personálu s provozním řádem a také kdo řád schválil z orgánu ochrany veřejného zdraví.

3. Krajský úřad

Další fáze, která je potřeba k tomu, aby mohla ordinace začít fungovat je podat zažádat o vydání souhlasu s technických a věcným vybavením na Krajském úřadě, v našem případě by se jednalo o Krajský úřad Zlínského kraje. K této žádosti je potřeba přiložit diplom, který

dokazuje příslušné vzdělání a také přiložit potvrzení o získání nutné praxe. Dále pak doložit schválení provozního řádu a rozhodnutí Krajské hygienické stanice. Pracovníci příslušného úřadu mají právo náležitosti ohledně technického a věcného vybavení, které je uvedené v žádosti, zkontrolovat osobně. Pokud úředník neshledá žádnou překážku, vydá souhlas s technických a věcným vybavením, pokud se nějaká překážka najde, musí ji provozovatel odstranit a až poté je vydán souhlas (ČESKO, 2012c). Dále se musí podat žádost o registraci nestátního zdravotnického zařízení, formulář je dostupný na internetových stránkách krajského úřadu Olomouckého kraje. Cena za tuto žádost je 1 000 Kč a úřad má na vyřízení 30 dní. Poté co společnost obdrží registraci o nestátním zdravotnickém zařízení je povinen tuto skutečnost nahlásit na Ústavu zdravotnických informací a statistiky ČR neboli ÚZIS (ČESKO, 2011).

4. Výběrové řízení

Dalším bodem je vypsání výběrového řízení, které je vypisováno ještě před uzavření smlouvy o poskytování zdravotní péče mezi pojišťovnou a provozovatelem nestátního zdravotnického zařízení. Toto výběrové řízení je navrženo buď pojišťovnou, nebo jednatelem společnosti, který už vlastní oprávnění poskytovat zdravotní péči. Příslušný krajský úřad vyhláší výběrové řízení, které je vyvěšeno na úřední desce po dobu 30 dní. Uchazeč, který má zájem, musí učinit nabídku, musí dodat oprávnění k poskytování zdravotní péče v příslušném oboru a dále dodat čestné prohlášení o tom, že uchazeči nebyla udělena disciplinární opatření k poskytování zdravotní péče. Ve stanovené lhůtě musí uchazeč doručit zpracovaný projekt a podnikatelský záměr. Po uplynutí doby 30 dnů výběrová komise rozhodne tajným hlasováním o výsledku výběrového řízení. Poté Krajský úřad tento výsledek předá zdravotní pojišťovně a ta k výsledku přihlíží, avšak výsledek výběrového řízení neukládá zdravotní pojišťovně povinnost uzavřít s poskytovatel zdravotní péče smlouvu, a to dle zákona č.48/ 1997 Sb. (ČESKO, 1997)

5. Uzavření smlouvy s pojišťovnami

Poslední a nejtěžší fází je získat smlouvy se zdravotními pojišťovnami, zde není samozřejmostí, že smlouva o poskytování a hrazení zdravotní péče se zdravotní pojišťovnou uzavře. Dle Šatery (2010) zdravotní pojišťovny k výsledkům výběrového řízení přihlížejí, avšak výsledek tohoto výběrového řízení neukládá zdravotní pojišťovně povinnost uzavřít smlouvu mezi zdravotním zařízením a zdravotní pojišťovnou. Navíc doba, za kterou se žádost kladně vyřídí, může trvat i několik měsíců. Žadatel by měl nejdříve jednat s Všeobecnou zdravotní pojišťovnou, žadatel si poddá žádost a k ní přiloží všechny potřebné dokumenty, jako jsou

výpis z obchodního rejstříku, doklad o vzdělání, doklad o pojištění odpovědnosti za škodu a také rozhodnutí o registraci NZZ. Pokud se podaří žadateli uzavřít smlouva o poskytování a hrazení zdravotní péče s Všeobecnou zdravotní pojišťovnou, pošle žadatel žádosti i na ostatní pojišťovny. Důležitým dokumentem, který přikládá spolu se žádostí je i první strana kopie smlouvy, kterou uzavřel s VZP.

8 ANALÝZA OKOLÍ

V této části se budu zabývat analýzou Zlínského kraje, okresu Zlín a samotného města Zlín pomocí základních analýz.

8.1 Zlínský kraj

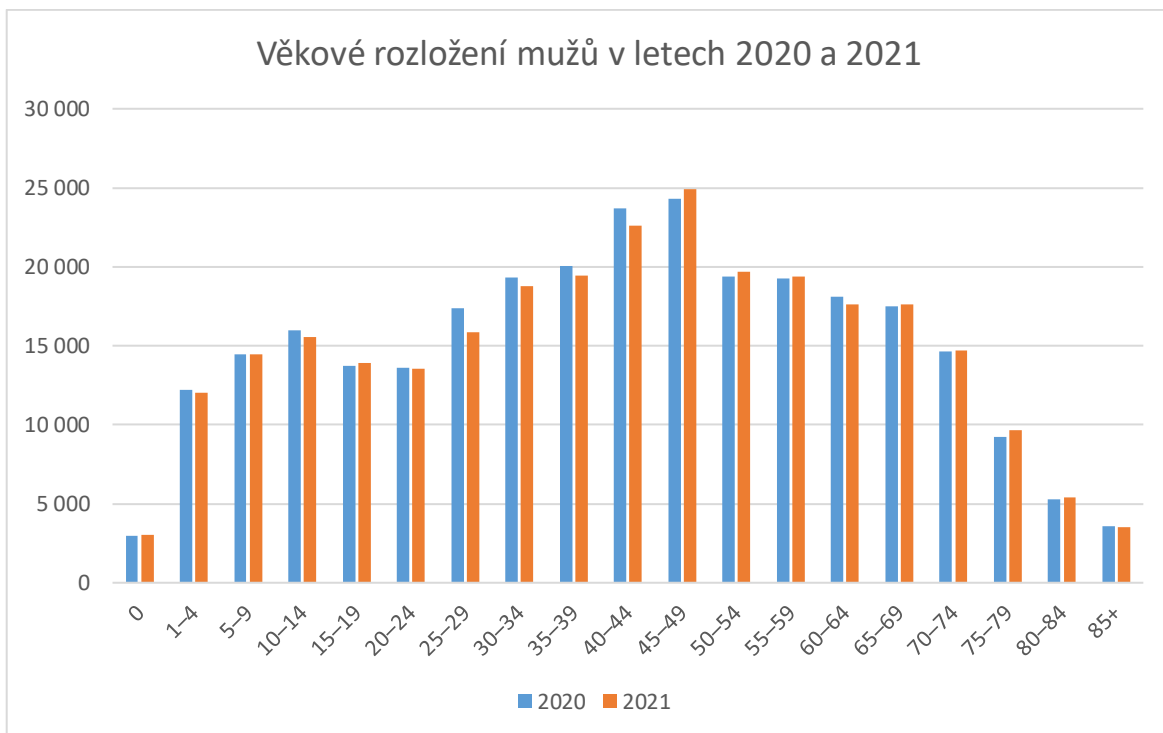
Zlínský kraj má rozlohu 3 963 km² a je čtvrtým nejmenším krajem v republice. Na severu sousedí s Olomouckým a Moravskoslezským krajem, na své jižní hranici sousedí s krajem Jihomoravským. Na východě sousedí už se Slovenskou republikou.

Dělí se na 4 okresy – Kroměříž, Uherské Hradiště, Vsetín a Zlín. Má zhruba 307 obcí – z toho 30 měst, počet obyvatel k roku 2021 je 580 119 a hustota zalidnění je 146,4 obyvatel na km².

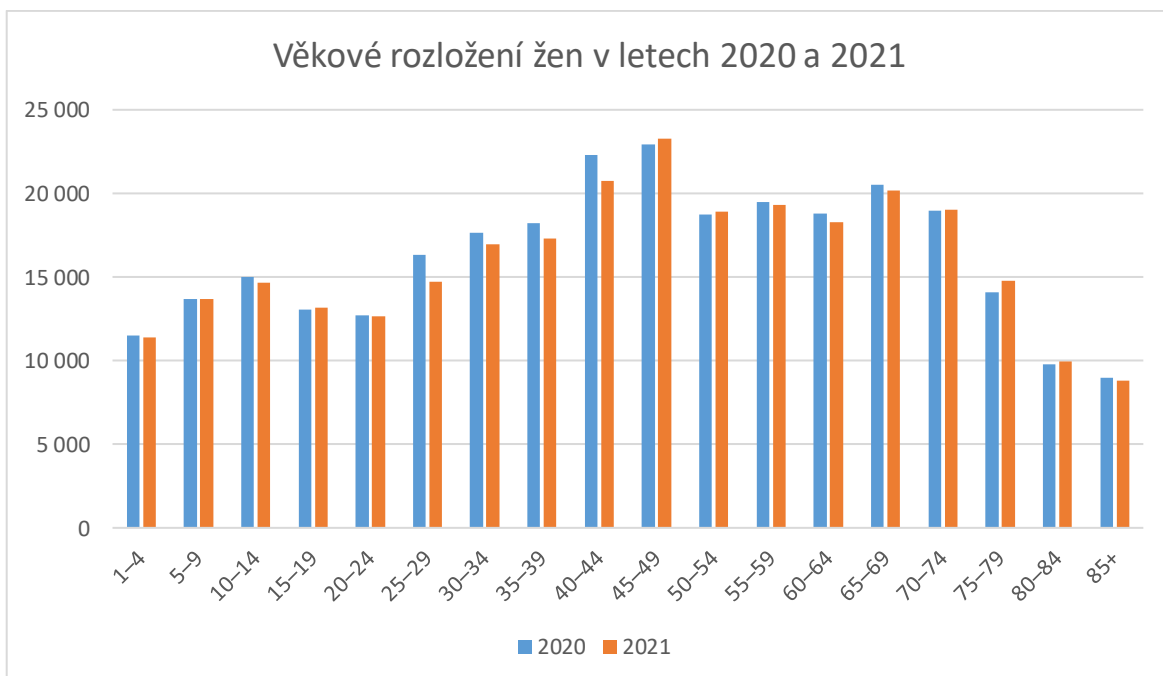
V kraji se nachází 10 nemocnic s celkovou lůžkovou kapacitou 2 799 lůžek, v průměru ročně hospitalizují od 112 do 125 tisíc pacientů. V současné době všechny nemocnice disponují vlastní magnetickou rezonancí, což znamená že na jeden přístroj připadá 58 tisíc potenciálních pacientů. Z tohoto důvodu se jeví jako výhodné otevřít další zařízení magnetické rezonance a využití „díry“ na trhu.

Například v sousedním Olomouckém kraji, který je větší a má i větší populaci se nachází 6 zařízení magnetické rezonance. Ke stejnému dni v kraji bydlí 633 178 obyvatel z čehož vyplývá, že na jeden přístroj připadá 105,5 tisíce obyvatel. V nemocnici, kde pracuje autor diplomové práce, která se nachází v Olomouckém kraji, taktéž jsou objednáci lhůty 2 až 3 měsíce, záleží na typu a rozsahu daného vyšetření.

Rozložení populace Zlínského kraje uvádí následující dva grafy, ze kterých vyplývá že populace stárne. Podrobnější data k roku 2022 se nepodařilo dohledat, avšak se dá předpokládat, že trend stárnutí bude pokračovat. Data ke grafům byly získány z databáze ČSÚ, tabulka s daty ke grafu vzhledem k velikosti je umístěna v příloze.



Graf 1 Věkové rozložení mužů (ČSÚ,2023, vlastní zpracování)



Graf 2 Věkové rozložení žen (ČSÚ,2023, vlastní zpracování)

Sídlem Kraje je město Zlín, které je největší město v kraji a žije v něm téměř 73 tisíc obyvatel a je známo a spjato se jménem Tomáše Bati a jehož charakteristickým znakem jsou tzv. Baťovy domky.

V kraji se nachází celkem 7 nemocnic

- Krajská nemocnice Tomáše Bati ve Zlíně,
- Kroměřížská nemocnice a.s.,
- Nemocnice Milosrdných bratří ve Vizovicích,
- Nemocnice Valašské Meziříčí,
- Vsetínská nemocnice a.s.
- Uherskohradištská nemocnice a.s.,
- Městská nemocnice Slavičín,

Město Zlín

Je statutární město a leží v údolí řeky Dřevnice a ke dni 1.1.2022 zde žije téměř 73 tisíc obyvatel. Jeho rozloha činí 102,83 km². Město je spjato s érou bratrů Baťových a jejich obuvnickým průmyslem, který značně přispěl k rozvoji města. Dnešní Zlín je významným průmyslovým, kulturním a obchodním centrem východní Moravy.

V současné době se nachází ve Zlíně a jeho nejbližším okolím pouze jedna magnetická rezonance v Krajské nemocnici Zlín. Nejbližší další takové zařízení se nachází v Kroměřížské nemocnici.

8.2 SLEPT analýza

Pomocí analýzy SLEPT popisujeme sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické prostředí. Použitá data se vztahují k okresu Zlín a k okolí krajského města Zlín, protože nelze předpokládat příliv pacientů z okolních krajů a vzdálenějších míst republiky.

Tato analýza přispěje k získání důležitých informací o okolním trhu a konkurenci.

8.2.1 Sociální prostředí

Jako faktory sociálního prostředí, které ovlivňují provozování magnetické rezonance lze uvést počet obyvatel, jejich věkové složení a životní úroveň.

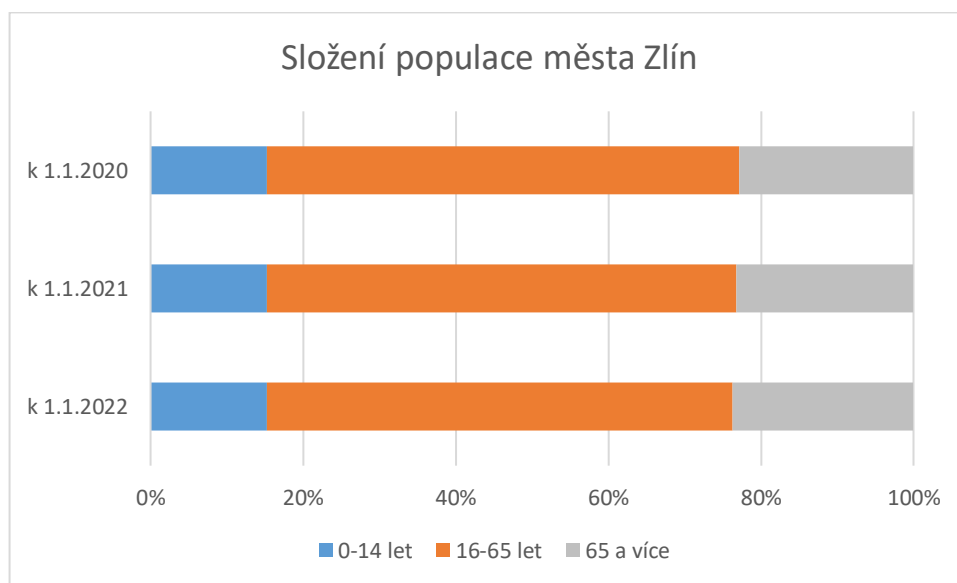
V okrese Zlín dochází k úbytku obyvatelstva, v roce 2000 zde žilo 195 872 obyvatel a k roku 2021 již 188 947 obyvatel. Dle dostupných dat na českém statistickém úřadu lze zjistit, že dochází sice k postupnému zvyšování porodnosti, avšak roste úmrtnost obyvatel (poslední 2 roky čísla značně ovlivnila epidemie covid-19, která zvýšila úmrtnost.). A nemalá část obyvatel se každý rok z kraje odstěhuje do jiného nebo do zahraničí. Taktéž v rámci epidemie skončilo mnoho firem nebo značně omezilo rozsah svého podnikání což taktéž vede k odlivu pracující populace.

Ve městě Zlín taktéž dochází k úbytku obyvatelstva stejně jako v celém kraji, zde je rozdíl za 21 let markantnější, jedná se o téměř 8 tisíc obyvatel. Ke dni (1.1.2022) v obci žije téměř 73 tisíc obyvatel, z toho 35 tisíc jsou muži a 37 tisíc ženy. Ve věku od 0–14 let žije v obci 11 tisíc dětí, od 15 do 64 let 44 500 obyvatel a nad 65 let 17 324 obyvatel. Průměrný věk ve městě je 44,6 let. (Veřejná databáze ČSÚ, 2023).

Důležitým sociálním faktorem ovlivňující provoz magnetické rezonance je jak věkové složení obyvatelstva, tak i přítomnost sportovních klubů a s tím spojené úrazy pohybového aparátu, které lze vyšetřit na magnetické rezonanci

	0-14 let	16-65 let	65 a více
k 1.1.2022	11 088	44 561	17 324
k 1.1.2021	11 387	45 812	17 279
k 1.1.2020	11 434	46 375	17 126

Tabulka 2 Věkové složení města Zlín (Veřejná databáze ČSÚ, 2023)



Graf 3 Složení populace města Zlín (vlastní zpracování)

Z grafu a tabulky výše i vyplývá, že populace ve městě stárne a lidí v produktivním věku neustále ubývá.

8.2.2 Legislativní prostředí

Provozování magnetické rezonance na území České republiky je spjato s velkým množstvím platných zákonů a vyhlášek, které se musí dodržovat a v rámci členství v Evropské unii se musí dodržovat i legislativní podmínky v rámci tohoto členství.

Zákony a vyhlášky, které se týkají založení a provozu soukromé magnetické rezonance

- Zákon č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů
- Zákon č. 372/2011 Sb. o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování
- Zákon č. 373/2011 Sb. o specifických zdravotních službách
- Zákon č. 110/2019 Sb. o zpracování osobních údajů
- Vyhláška č. 92/2012 Sb. o požadavcích na minimální technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení a kontaktních pracovišť domácí péče
- Vyhláška č. 98/2012 Sb. o zdravotní dokumentaci
- Vyhláška č. 373/2016 Sb. o předávání údajů do Národního zdravotnického informačního systému
- Zákon č. 245/2006 Sb., o veřejných neziskových ústavních zdravotnických zařízeních

Při zřizování pracoviště magnetické rezonance je důležité znát vyhlášku 92/2012 Sb. o požadavcích na minimální technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení a kontaktních pracovišť domácí péče, která tyto požadavky upravuje legislativně. V této vyhlášce je uvedeno, co všechno musí zařízení splňovat technicky, například jak velké musí být místnosti. V této vyhlášce je také uvedeno vybavení ordinace, které je nezbytné pro chod ordinace. Patří sem například vyšetřovací lehátko, přístroje, nástroje a kartotéka. Důležité jsou také pomůcky pro poskytnutí první pomoci (ČESKO,2012c)

Zákon č. 373/2011 Sb. o specifických zdravotních službách – upravuje poskytování specifických zdravotních služeb, do kterých spadá i magnetická rezonance. Ukládá povinnost mít místní radiologické standardy. Větší část však týká radiologického ozáření, která se magnetické rezonance netýká, jelikož nevyužívá ionizujícího záření.

Zákon č.110/2019 Sb. o zpracování osobních údajů upravuje nakládání a zpracování osobních údajů pacientů a zdravotnickému zařízení tak ukládá povinnost tyto údaje chránit a mít řádně zabezpečené proti nahlížení neoprávněných osob, taktéž udává rozsah použití osobních údajů pacientů jen v rámci nezbytného výkonu práce.

Zákon č. 372/2011 Sb. upravuje zdravotní služby a podmínky jejich poskytování a s tím spojený výkon státní správy, formy a druhy zdravotní péče. Dále upravuje práva a povinnosti pacientů a osob, které jsou pacientům blízké a také práva a povinnosti poskytovatelů zdravotních služeb a zdravotních pracovníků. Tento zákon taktéž obsahuje hodnocení kvality a bezpečí zdravotních služeb a popis kontrolní činnosti (ČESKO, 2011).

S magnetickou rezonancí taktéž souvisí vyhláška č. 98/2012 Sb. o zdravotní dokumentaci, kde je uvedeno, co všechno je součástí dokumentace vedené o pacientovi. Jak má lékař vést dokumentaci, jak dlouho ji musí uchovávat a jak tuto zdravotnickou dokumentaci převádět (ČESKO, 2012d).

Ze zákona č. 258/2000 Sb. vyplývá, že musíme zajistit ochranu zdraví, požadavky na pitnou vodu, její kontroly, hygienické požadavky na provoz zdravotnického zařízení – jsme činit hygienická a proti epidemiologická opatření k předcházení vzniku a šíření infekcí spojených se zdravotní péčí, podrobné pokyny jsou uvedeny v provozním řádu. Důležitou částí je paragraf 35, ze kterého nejvíce ovlivní umístění a provoz zařízení odstavec 2 c) ve kterém stojí, že před zahájením používání nebo provozu stacionárního zdroje neionizujícího záření sítě elektronických komunikací v obytné zástavbě vypracovat dokumentaci, ve které bude doloženo výpočtem nebo měřením dodržení nejvyšších přípustných hodnot neionizujícího záření z hlediska možné expozice fyzických osob, a předložit tuto dokumentaci příslušnému orgánu ochrany veřejného zdraví. Tento paragraf také stanovuje, že musíme učinit taková technická a organizační opatření, aby expozice fyzických osob v rozsahu upraveném prováděcím právním předpisem nepřekračovaly nejvyšší přípustné hodnoty neionizujícího záření.

Dle vyhláška č. 373/2016 Sb. o předávání údajů do Národního zdravotnického informačního systému musíme předávat informace o osobních údajích a dalších informací ideálně elektronickou formou. V případě soukromé magnetické rezonance se nás týká registr poskytovatelů zdravotních služeb a národní registr zdravotnických pracovníků – musíme za každou odborně způsobilou osobu k výkonu povolání lékaře a taktéž za zdravotnické pracovníky způsobilé k výkonu nelékařského zdravotnického povolání po získání odborné způsobilosti.

Zákony a vyhlášky týkající se personálního obsazení magnetické rezonance

- Vyhláška č. 185/2009 Sb. o oborech specializačního vzdělávání lékařů, zubních lékařů a farmaceutů a o oborech certifikovaných kurzů
- Vyhláška č. 99/2012 Sb. o požadavcích na minimální personální zabezpečení zdravotních služeb
- Zákon č. 220/1991 Sb. o České lékařské komoře, České stomatologické komoře a České lékárnické komoře
- Zákon č. 95/2004 Sb. o podmínkách získání a uznání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta
- Zákon č. 96/2004 Sb. o podmínkách získání a uznání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotních povolání a k výkonu činnosti související s poskytováním zdravotní péče
- Zákon č. 96/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti a k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče, (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních)

Pro provoz magnetické rezonance je zapotřebí aby lékař měl atestaci v oboru radiodiagnostika, taktéž na personál obsluhující přístroj jsou kladeny požadavky ve formě minimálně akreditovaného kurzu magnetické rezonance, ideálně atestaci v této části oboru. Sestry na pracovišti taktéž musí mít odbornou způsobilost v oboru.

Zákony a vyhlášky, které se týkají zdravotního pojištění:

- Zákon č. 551/1991 Sb. o Všeobecné zdravotní pojišťovně ČR
- Zákon č. 280/1992 Sb. o resortních, oborových, podnikových a dalších pojišťovnách
- Zákon č. 592/1992 Sb. o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění
- Zákon č. 48/1997 Sb. o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů
- Vyhláška č. 268/2019 Sb. o stanovení hodnot bodu, výše úhrad hrazených služeb a regulační omezení pro rok 2020

Pro správné fungování soukromého zdravotnického zařízení je taktéž nutná znalost právních předpisů týkající se zdravotního pojištění a úhrady za péči. V tomto je nejdůležitější první

zmíněný zákon č. 551/1991 Sb. a dále taktéž zákon č. 280/1992. Výše úhrad za péči stanovuje vyhláška č. 268/2019 Sb. Tato vyhláška jasně definuje hodnotu bodu daného vyšetření, čímž ovlivňuje výši úhrad za dané vyšetření a tím ovlivňuje i příjmy soukromé magnetické rezonance.

8.2.3 Ekonomické prostředí

U provozování specializovaného pracoviště je jedinou formou úhrad za péči tzv. výkonová platba. Kapitační platba se v případě magnetické rezonance uplatnit nedá, protože se pacient nijak neregistruje, nemusí docházet na kontroly apod.

Výkonové platby, jak již název napovídá, jsou platby za provedené výkony spojené s péčí o konkrétního pacienta a vykazují se pojišťovně daného pacienta. Pro jednotlivé typy vyšetření je taktéž rozdílná platba, výše platby ovlivňuje i použití či nepoužití kontrastní látky. Ceny se pohybují v rozmezí 3 až 11 tisíc korun za vyšetření.

Další možností jsou přímé platby pacientů, kdy se ceny pohybují v podobném rozmezí, od 3 do 11 tisíc korun.

8.2.4 Politické prostředí

Politické prostředí je neodkladně spjato i s prostředím legislativním. V České republice momentálně vládne pětikoalice SPOLU složená ze stran ODS, KDU-ČSL a TOP 09. Lídrem vlády a prof. PhD. Petr Fiala, PhD., LL.M.

Ministrem zdravotnictví je v současné době z řad TOP 09 pan prof. MUDr. Vlastimil Válek, CSc., MBA, EBIR, který byl jmenován do funkce 17.12.2021. V současné době je jejich největší snahou zabránit dalšímu prohlubování ekonomické krize a zmírnění následků pandemie covid-19.

8.2.5 Technické prostředí

Technické zázemí a vybavení je nedílnou součástí moderního zdravotnického zařízení. V dnešní době si již nikdo nedokáže představit psát nálezy, lékařské zprávy na psacím stroji. Počítače jsou vybaveny informačním systémem s přístupem k informacím z jakéhokoliv počítače v zdravotnickém zařízení. Nedílnou součástí tohoto informačního systému bude taktéž elektronický podpis, který zjednoduší práci, a hlavně nebude nutnost tisknout všechny zprávy a zbytečně přehlcovat kartotéku. Další vymožeností a dnes již oblíbenou věcí

zejména u mladší generace bude možnost elektronického objednání na vyšetření a zaslání elektronické žádanky do systému. Toto taktéž ušetří čas hlavně recepční, které se tak bude moci více věnovat pacientům v čekárně. Důležitou součástí celého IT systému bude tzv. systém PACS, což je technologie umožňující správu dat, ukládání, zobrazení obrazových dat. Jako standard a univerzální formát se používá tzv. DICOM. V současnosti v České republice funguje tzv. systém ePACS. Výhodou i tohoto systému je, že se nemusí zbytečně vypalovat vyšetření na přenosné nosiče, ale lze je odeslat přímo do cílového zdravotnického zařízení, a to včetně popisu (nálezu) daného vyšetření konkrétního pacienta.

V samotné vyšetřovně se bude nacházet přístroj magnetické rezonance s technickou místností pro něj určenou, dále potřebné druhy cívek, bez kterých vyšetření nelze uskutečnit. Taktéž se v místnosti bude nacházet speciální injektor kontrastní látky, který musí mít kompatibilní s magnetickou rezonancí. Nutností také bude speciální lehátko, které je kompatibilní s magnetickou rezonancí. V ovladovně přístroje se bude nacházet nezbytné množství počítačů a ovladačů injektoru a magnetické rezonance. V popisovně, což je místnost, kde sedí lékaři a popisují data získaná z magnetické rezonance, se budou nacházet speciální monitory a pracovní stanice schopny pracovat s daty magnetické rezonance. Nedílnou součástí celého zařízení bude také sociální zázemí, kde bude k dispozici malá kuchyňka, posezení apod. určené k odpočinku zaměstnanců během poledních pauz.

9 PORTEROVA ANALÝZA

Tato analýza se využívá k analýze mezoprostředí. Zahrnuje zhodnocení současné a potenciální konkurence, hrozby substitutů a analýzu dodavatelů a odběratelů.

9.1 Stávající konkurence

Je nutné znát stávající konkurenci v odvětví. V tomto případě se jedná o dvě pracoviště magnetické rezonance. Jedno se nachází přímo ve Zlíně a druhé v nedaleké Kroměříži.

Krajská nemocnice Tomáše Bati ve Zlíně

Nemocnice sídlí přímo ve městě Zlín a svým jménem a kvalitami služeb je všeobecně známá a považuje se za největší konkurenci. Pro objednané pacienty je pracoviště dostupné v pracovní dny od 7:00 do 15:00, pro akutní případy mají nepřetržitý provoz. Neakutní objednávají do pracovní doby. Jejich magnetická rezonance má sílu pole 1,5 T (Tesla)

Čekací doby jsou přibližně 3 měsíce, z čehož se dá vyčíst i maximální vytíženost pracoviště.

Ve srovnání opět s Olomouckým krajem, ve kterém jsou průměrné čekací doby taktéž dva až tři měsíce je na tom Zlín podobně. Ve fakultní nemocnici Olomouc jsou objednávací lhůty kratší, což je však dáno tím, že v nemocnici se nachází 2 magnetické rezonance, což čekací dobu značně zkracuje.

Kroměřížská nemocnice

Tato nemocnice se nachází přibližně 34 kilometrů od Zlína. Její provozní doby jsou stejné jako ve Zlíně, tj. od 7:00 do 15:00 a předpokládám že mají i pohotovostní službu v oblasti magnetické rezonance, tohle se mi však nepodařilo na oficiálních stránkách dohledat. O síle jejich přístroje informace neuvádějí taktéž. Objednávací doby v této nemocnici se pohybují okolo 2 měsíců.

Z hlediska konkurence je jasné, že daleko větší konkurencí pro soukromou magnetickou rezonanci bude Krajská nemocnice Tomáše Bati, jednak že sídlí ve stejném městě a jednak, že má i pohotovostní službu v oblasti MR.

Rivalita mezi konkurencí	
(1- nejnižší riziko, 10 – nejvyšší riziko)	
Množství konkurence	3
Schopnost konkurence	3
Krajská nemocnice Tomáše Bati	6
Kroměřížská nemocnice	2

Tabulka 3 Rivalita mezi konkurencí (vlastní zpracování)

9.2 Potenciální konkurence

Při zakládání nové magnetické rezonance se dá narazit na pár problémů – nedostatek personálu s potřebnou kvalifikací, legislativní podmínky a nutnost mít uzavřené smlouvy s pojišťovnami.

Nově vznikající soukromá magnetická rezonance bude potřebovat dostatek kvalifikovaného personálu, jak lékaře schopné správně zhodnotit vyšetření, tak radiologických asistentů schopných vyšetření správně provést. S asistenty nebude zase tak velký problém, těch se zdá zatím v současné době být dostatek, větší starosti a problémy mohou být s lékaři, u kterých studium trvá poměrně dlouho a než budou schopni sami pracovat a popisovat magnetickou rezonanci také nějakou chvíli trvá. Tato personální mezera by se dala nahradit navázáním spolupráce s externími lékaři z jiných zdravotnických zařízení. Oni by možná uvítali pěkný přivýdělek a nám by pomohli do začátku.

Dalším problémem může být složitější uzavírání smluv se zdravotními pojišťovnami. Vhodné je začít s tou největší v ČR – a to s Všeobecnou zdravotní pojišťovnou – ta přidělí zařízení i identifikační číslo. Po uzavření smlouvy můžeme požádat i o uzavírání s dalšími pojišťovnami. Vhodné v tomto směru je i oslovit lokální pojišťovny, pokud nějaké existují

Ohrožení ze strany potenciální konkurence	
(1- nejnižší riziko, 10 – nejvyšší riziko)	
Smlouvy s pojišťovnamy	6
Požadavky na personál – kvalifikace	5
Požadavky na počet lékařů	4
Požadavky na počet radiologických asistentů	2

Tabulka 4 Ohrožení ze strany potenciální konkurence (vlastní zpracování)

9.3 Substituty

V plánovaném odvětví podnikání – tj založení soukromé magnetické rezonance se nepodařilo najít praktický žádný substitut pro tento typ vyšetření. Sice na trhu existují kombinace CT/MR, PET/MR (pozitronová emisní tomografie zkombinovaná s magnetickou rezonancí) a PET/CT, nicméně tyto zařízení se vyskytují v omezené míře a nenahrazují přímo vyšetření jen magnetickou rezonancí.

Ohrožení substituty	
(1- nejnižší riziko, 10 – nejvyšší riziko)	
Substituty	1
Potenciální substituty	1

Tabulka 5 Ohrožení substituty (vlastní zpracování)

9.4 Odběratelé

Odběratelem v zdravotnictví je vždy pacient, který přichází do zdravotnického zařízení. Je nanejvýš důležité, aby byl pacient správně vyšetřený, vyléčený a hlavně spokojený. Protože tyhle tři faktory, pokud je splníme, nám můžou zajistit to, že se k nám bude pacient opakovaně vracet. Pacient sám si může vybrat ke kterému lékaři, resp. v našem případě do kterého zdravotnického zařízení půjde. Důležitá je taktéž správná komunikace s pacientem v průběhu celé jeho návštěvy a správného chování personálu k pacientovi. Taktéž je potřeba

vždy zachovat důstojnost a intimitu daného pacienta, ať se v zařízení cítí spokojeně a komfortně. Neméně důležitou částí je správná a dostatečná informovanost pacienta, protože musí vědět co se s ním bude dít, co se po něm bude chtít. A jen správně informovaný pacient s námi může správně spolupracovat a tím i zkrátit dobu vyšetření a svoji návštěvu v zařízení.

Vyjednávací síla odběratelů	
(1- nejnižší riziko, 10 – nejvyšší riziko)	
Spokojenost pacientů	7
Informovanost pacientů	7
Nároky pacientů	5
Počet pacientů	3

Tabulka 6 Vyjednávací síla odběratelů (vlastní zpracování)

9.5 Dodavatelé

Vyjednávací sílu dodavatelů ovlivňuje jejich počet a úroveň specializace. V případě zdravotnictví a dodávání materiálů potřebných pro chod zařízení je dodavatelů na trhu dostatek a tím pádem nemají žádný zásadní vliv na fungování. Jediná snad možná konkurence může být v dodávkách speciální kontrastní látky na magnetickou rezonanci, kde je výrobců přeci jen méně, ale ze zkušenosti vyplývá, že tito dodavatelé se předhánají, aby si své zákazníky získali a udrželi. Protože jakmile jednoho už mají, jen málokdy se stává že by zdravotnické zařízení smlouvu vypovědělo.

Z hlediska přístrojového vybavení je na trhu hned několik dodavatelů, stejně tak i pro spotřební materiál. Tím pádem jejich vyjednávací síla klesá.

Vyjednávací síla dodavatelů	
(1- nejnižší riziko, 10 – nejvyšší riziko)	
Množství dodavatelů	4
Vliv kupujícího pro dodavatele	1
Přechod k jinému dodavateli	2

Tabulka 7 Vyjednávací síla dodavatelů (vlastní zpracování)

9.6 SWOT analýza

Cílem analýzy je zhodnotit silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti fungujícího pracoviště magnetické rezonance.

9.6.1 Silné stránky

1. **Kratší objednáací lhůty** – vzhledem k provozu i o víkendu a dvanáctihodinovému provozu se výrazně zkrátí objednáací lhůty na vyšetření pacientů.
2. **Nejmodernější přístrojové vybavení** – nejnovější přístroje jak u CT, tak u MR, zkracují dobu vyšetření, poskytují více informací, u CT menší radiační zátěž pacientů.
3. **Odpolední pracovní doba** – vhodné pro pracující, nemusí si brát volno v práci
4. **Provoz i o víkendu** – taktéž vhodné pro pracující, mohou se objednat i na víkend, když jim nevyhovuje odpolední provoz v týdnu
5. **Vstřícný personál** – vstřícný a ochotný personál rád pomůže s jakýmkoliv problémem
6. **Dobré finanční ohodnocení** – díky vyššímu finančnímu ohodnocení, osobním odměnám se může vyřešit prvotní nižší personální zabezpečení.

9.6.2 Slabé stránky

1. **Slabá marketingová propagace** – ze začátku slabší marketingová propagace, málo kdo bude o zařízení vědět
2. **Nízký počet nasmlouvaných pojišťoven** – jen ze začátku, než se podaří nasmlouvat největší pojišťovny u nás
3. **Slabá reputace** – vzhledem k novému podniku, může u pacientů vzbuzovat strach, neznalost nového zdravotnického zařízení
4. **Nižší personální zajištění** – obtížné shánění radiologických asistentů, možnost nalákání na vyšší platy.

9.6.3 Hrozby

1. **Vznik konkurenční společnosti** – někdo v blízkém okolí taktéž založí například soukromé MR, které nám bude brát pacienty.

2. **Neochota lékařů posílat nám pacienty** – neochota lékařů podporovat jiné zdravotnické zařízení, než vlastní nemocnici
3. **Neochota pojišťoven uzavírat smlouvy** – nebudou se líbit pojišťovně naše podmínky, nebo nám ty jejich.
4. **Zdražování energií** – v současné době rostoucí ceny energií

9.6.4 Příležitosti

1. **Dotace na založení** – možnost čerpání fondů EU na pokrytí aspoň části vysokých nákladů na pořízení
2. **Slabá, špatná konkurence** – vzhledem k horší až žádné konkurenci bude snazší prosadit se na trhu a díky nadstandardním službám snazší přilákání pacientů.
3. **Dlouhé objednací lhůty v nemocnicích** – několika měsíční čekací doby na vyšetření, u nás zdaleka ne tak dlouhé.
4. **Sjednání zdravotní dopravní služby** – v případě úspěšného sjednání dopravní služby, se rozšíří možnost územního pokrytí a snazší dostupnost našeho zařízení pro pacienty

9.6.5 Matematický model SWOT analýzy

SWOT MATEMATICKÝ MODEL		Hrozby				Příležitosti				Σ
		Silná konkurence	Neochota lékařů	Neochota pojišťoven	Zdražování energií	Dotace	špatná konkurence	dlouhé lhůty v nemocnicích	Dopravní služba	
Silné stránky	Krátké objednací lhůty	+	-	0	0	0	+	+	+	3
	Moderní přístroje	-	0	0	0	+	+	+	0	2
	Odpolední prac. doba	-	-	0	0	0	+	+	+	2
	Víkendový provoz	+	-	0	-	0	+	+	0	2
	Vstřícný personál	-	0	0	0	0	+	+	0	1
	Finanční ohodnocení	-	0	0	0	0	+	+	0	1
Slabé stránky	Marketingová propagace	-	-	0	0	0	0	0	0	-2
	Nízký počet poj.	0	0	-	0	0	-	0	0	-2
	Slabá reputace	-	0	-	0	0	-	-	0	-3
	Málo personálu	-	-	0	0	0	-	-	0	-4
Σ		-5	-4	-2	-1	2	4	4	2	

Z výše uvedených informací je vidět, že založení magnetické rezonance ve Zlíně má více silných stránek než těch slabých, což je dozajista dobrá zpráva. Nejsilnější stránkou jsou krátké objednací lhůty, díky kterým pacienti s akutnějšími problémy můžou být vyšetřeni dříve a stejně kvalitně, druhou velmi silnou stránkou je nadstandartní provoz v odpoledních hodinách a případně i o víkendech, což by mohlo přilákat více pacientů obzvláště z řad pracujících. Díky odpolednímu provozu by tudíž nemuseli brát volno v práci apod.

Nejslabší stránkou se jeví problematika personálního zajištění, která se však časem vyruší, jelikož díky nadstandartnímu platovému ohodnocení brzy přiláká radiologické asistenty a lékaře od státních i soukromých zdravotnických zařízení v okolí. Větší slabší stránkou se tudíž může jevit reputace a znalost zařízení, protože na začátku o něm nebude téměř nikdo vědět. Proto se bude muset od začátku začít se správnou marketingovou kampaní na přilákání jak pacientů, tak personálu. Vhodné určitě bude i oslovovat lékaře s nabídkami spolupráce – jak popis snímku, které lze dělat i externě tak jako indikujícího lékaře na vyšetření.

Největší hrozbou je silná konkurence v odvětví, ve Zlíně se nachází jedna magnetická rezonance v Krajské nemocnici Tomáši Bati a relativně nedaleko se nachází další magnetická rezonance v Kroměřížské nemocnici. Druhou hrozbou je neochota lékařů odesílat k nám své pacienty, což může být způsobeno jednak neznalostí zařízení a případně i nedůvěra v něj, což se časem vyvrátí a při zpětné vazbě i od indikujících lékařů se bude dát tato hrozba postupem času eliminovat. Další hrozbou jsou neustále rostoucí ceny energií, které by mohly ohrozit fungování zdravotnického zařízení a vést případně k omezení provozu až k jeho úplnému ukončení.

Největší příležitostí se paradoxně jeví zároveň špatná konkurence, jelikož na množství obyvatel ve Zlíně a okolí je jedna magnetická rezonance málo se základními službami málo. Této příležitosti by se dalo využít například zavedením nadstandartních služeb jako doprava na pracoviště zdarma – například formou taxi, případně klasicky sanitkou, podávání kávy v čekárně – pokud nemusí být pacient nalačno. Další příležitostí jsou dlouhé objednací lhůty na magnetickou rezonanci, které bychom mohli využít v náš prospěch a přebrat část pacientů konkurenci, díky právě kratším objednacím lhůtám a do budoucna uvažovat i o možnosti mít den jen pro akutní pacienty, kteří by v případě nutnosti akutního MR mohli přijít ihned i bez objednání.

9.7 Závěr analytické části

V analytické části byly použity 3 základní analýzy – analýza SWOT, SLEPT a Porterova analýza pěti sil. V každé z analýz se došlo k jistému závěru.

Analýza SWOT nám ukázala **silné stránky** založení nové magnetické rezonance, kterými jsou krátké objednací lhůty na vyšetření, **nadstandardní provozní hodiny**, kdy bude provoz i v odpoledních hodinách a o víkendech. Jako nejslabší stránka se projevila dočasná problematika personálního zajištění, hned v závěsu však byla reputace a znalost zařízení širokou veřejností a lékaři, což ovlivní množství přicházejících pacientů. Avšak i tato stránka se dá eliminovat postupným navyšováním dobré reputace a znalost. Jako největší hrozba se ukázalo pracoviště MR v Krajské nemocnici Tomáše Bati, která už má zavedené jméno a kvality s ním spojené. Druhou neméně vážnou hrozbou může být neochota lékařů k posílání pacientů k nám, což je zapříčiněno neznalostí zařízení. Jako reálnou a dlouho trvající hrozbou však nadále zůstává neustálé zdražování cen energií což může významně ohrozit provoz soukromého zdravotnického zařízení.

Výsledky SLEPT analýzy ukázaly, že z hlediska věkového složení populace a jeho postupného stárnutí nás neohrožuje na provozu, ba naopak, je možné že díky stárnutí populace může být **přiliv nových pacientů na specifická vyšetření magnetickou rezonancí** – třeba MR mozku po cévní mozkové příhodě, migrény, bolesti hlavy nejasného původu apod. Za to legislativní prostředí nás ovlivní zcela znatelně, protože je třeba dodržet nespočet nařízení, vyhlášek a zákonů ke správnému chodu pracoviště a při jejich nedodržení hrozí i vysoké pokuty případně i ukončení provozu. Financování bude taktéž problematickou částí, jelikož se dají uplatňovat pouze **platby výkonové**, a nikoliv i základní kapitační platba, jak je to třeba u praktických lékařů. Stále však existuje možnost přímých plateb za vyšetření, což však může snížit množství zákazníků. Z hlediska technického prostředí a zázemí se taktéž nejedná o levnou záležitost, jelikož správné a potřebné přístrojové a celkově technické zařízení je nutnost. Bez něj by mohlo být provedeno vyšetření špatně, špatně by mohlo být vyhodnoceno což by vedlo k až případnému poškození pacienta samotného. A to je v jakémkoliv zdravotnickém zařízení prostě nepřijatelné.

Po zhodnocení Porterovy analýzy pěti sil se zjistilo, že v okrese Zlín je **jediná konkurence** v nemocnici, druhá už ve vedleším okrese Kroměříž. Z hlediska potenciální konkurence je jen obtížné si představit, že by někdo další zakládal novou magnetickou rezonanci v přílehlém okolí, větší konkurence v tomto smyslu bude nalákání personálu do nového projektu

soukromé magnetické rezonance. Problematické může být spíše uzavírání smluv se zdravotními pojišťovnami. V oblasti substitutů se na trhu nepodařilo najít jiný vhodný substitut, který by nahradil vyšetření magnetickou rezonancí. U odběratelů jsme zjistili, že nejdůležitější je zajistit jejich spokojenost se zdravotnickým zařízením a personálem, aby se k nám případně rádi vraceli. Důležité je také nepodcenit komunikaci personálu s pacientem a informovanost pacienta. Z hlediska počtu pacientů se dá doufat, že bude postupně narůstat. Dodavatelé a jejich síla je vcelku nízká, jelikož jich na trhu působí nesčetné množství. Jediná možnost vyjednávání by mohla být v oblasti dodavatelů s kontrastní látkou, ale ani zde se to úplně předpokládat nedá, jelikož se snaží své zákazníky si získat a udržet si je.

S přihlédnutím k výše uvedeným výsledkům a všem možným variantám založení soukromé magnetické rezonance se dá říci, že projekt bude finančně velmi náročný a tím pádem i hůře realizovatelný. Výsledky analýz však hovoří, že projekt je reálný a jistě by našel uplatnění na trhu. Proto v následující části je předložen projekt založení soukromé magnetické rezonance.

10 PROJEKT ZALOŽENÍ SOUKROMÉ MAGNETICKÉ REZONANCE

Projektová část vychází z analytické části a bude se zde řešit v první řadě ideální umístění objektu, rozvržení zařízení, jeho vybavení a předpokládané náklady na jeho zřízení, provoz, vypočítají se výnosy a případný zisk/ztráta.

10.1 Popis zařízení

Zdravotnické zařízení se bude skládat z 10 hlavních provozních prostorů a z 6 vedlejších provozních prostorů, jak stanovuje vyhláška č.92/2012 Sb. Vyhláška o minimálních požadavcích na technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení a kontaktních pracovišť domácí péče.

Pracoviště je zřízeno jako uzavřené oddělení, kde do vyhrazených prostor je vstup omezen nepovolaným osobám – tím se rozumí, osobám, které nepracují v zdravotnickém zařízení.

Na pracovišti musí být přítomny pomůcky a léčivé přípravky pro poskytnutí první pomoci včetně kardiopulmonální resuscitace – tj. resuscitační rouškou nebo samorozepínacím vakem včetně masky, vzduchovody, rukavicemi, výbavou pro zastavení krvácení a prostředky k zajištění žilního vstupu, v případě magnetické rezonance ještě také přípravky pro zvládnutí alergické reakce na kontrastní látku.

Pracoviště musí být vybaveno nábytkem pro práci zdravotnických pracovníků, výpočetní technikou podle používaných technologií a také úložiště obrazových dat v systému PACS a DICOM.

Základní provozní prostory jsou:

- Vyšetřovna
- Technické zázemí vyšetřovny – tj, pracovní místo, ze kterého se ovládá magnetická rezonance, toto pracovní místo musí být stavebně odděleno od vyšetřovny.
- Technické zázemí přístroje magnetické rezonance
- Čekárna pro pacienty – ideální minimální velikost je 7 m²
- Recepce
- WC pro pacienty
- Převlékací kabinky

- Přípravná pacienta – ta musí mít minimální plochu 10 m², musí obsahovat umyvadlo, chladicí prostory v potřebném rozsahu, prostor pro ukládání instrumentária, léčivých přípravků a kontrastních látek.
- Prostory pro vyhodnocování a popis snímků
- Archiv – v našem případě serverovna s disky na kterých se ukládají veškerá data

Vedlejší provozy jsou:

- Sanitární zařízení pro zaměstnance
- Sklad zdravotnického materiálu
- Sklad čistého a použitého prádla
- Sklad úklidových a dezinfekčních prostředků
- Místnost pro shromažďování nebezpečného odpadu
- Místnost pro odpočinek zaměstnanců
- Místnost pro převlékání personálu

Mezi **zvláštní požadavky** na pracoviště patří:

- Přístroj magnetické rezonance
- Archiv obrazové dokumentace

10.2 Vybavení zdravotnického zařízení

Následující soupis vybavení je odhad, vycházím z mého domovského pracoviště, kde taktéž je magnetická rezonance.

10.2.1 Čekárna

Čekárna, jak již bylo uvedeno výše, musí mít minimální rozlohu 7 m², a musí se v ní nacházet místa na sezení, stolek, nástěnné věšáky na bundy a jako nadstandardní vybavení zde bude automat na kávu, občerstvení a barel s pitnou vodou. Přibližné počty vybavení jsou uvedeny v následující tabulce.

10.2.2 Recepce

První místo kontaktu zaměstnance s pacientem, zde se pacient představí, předloží žádanku k vyšetření, kartičku pojišťovny, od recepční dostane podrobné pokyny, informovaný sou-

hlas s vyšetřením na pevné podložce s propiskou. Informovaný souhlas pacient v klidu vyplní v čekárně při čekání na vyšetření. Tomuto se podřídí i provoz zařízení a budou se všichni pacienti zvát o přibližně 15 až 20 minut dříve. V recepci se bude nacházet počítač s připojením na internet, telefon – pevná linka, kancelářská židle a kancelářský nábytek ve formě recepce. Přibližný počet uvádí tabulka níže.

10.2.3 WC pro pacienty

Toalety se budou nacházet ihned vedle čekárny. Z provozních důvodů zde bude i jedno WC pro zaměstnance – konkrétně v tomto případě pro recepční, ať nemusí na delší dobu opouštět pracoviště. Taktéž se zde bude nacházet WC pro invalidy. Mezi základní vybavení bude patřit umyvadlo, zrcadlo, dávkovač mýdla, dezinfekce, dávkovač papírových ubrousků a sušič rukou, taktéž bude jeden koš na ubrousky. V samotných WC bude přítomna mísa, u invalidů ještě dostatečný počet madel. Předpokládaný počet vybavení uvádí opět tabulka níže.

10.2.4 Převlékácké kabinky

Budou celkem dvě, jedna menší a druhá větší pro případné pacienty na vozíčku. Jejich obsah bude jednoduchý a dá se říci skromně zařízený, v každé bude 1 židle a 1 věšák na oblečení a zrcadlo.

10.2.5 Přípravná pacienta

Přípravná pacienta je dle vyhlášky minimálně 10 m² velká a má předepsané vybavení jako je umyvadlo, chladicí prostory, prostor pro ukládání instrumentária, léčivých přípravků, kontrastních látek a dalšího zdravotnického materiálu. Mezi další vybavení bude patřit speciální nemagnetické lůžko, pohodlné křeslo, na kterém se budou případně zajišťovat nitrožilní vstupy a pojízdná stolička pro personál. Součástí bude i anesteziologický přístroj pro případ nutné první pomoci. Soupis daného a předpokládaného vybavení uvádí tabulka níže.

10.2.6 Vyšetřovna

Samotná vyšetřovna bude dostatečně velká, dle externích zdrojů ideální velikost je 70-80 m². Ve vyšetřovně se bude nacházet samotný přístroj magnetické rezonance, dávkovač kon-

trastní látky, skříň na ukládání cívek potřebných k vyšetření a samotné cívky dle předpokládaných typů vyšetření. Mezi nejčastější patří hlavová + krční, dále zápěstní, ramenní a kolenní, speciální cívka na kotník a speciální tzv. flexi cívky.

10.2.7 Technická zázemí vyšetřovny – ovladovna

Z této místnosti se ovládá celý přístroj magnetické rezonance plus také samotný dávkovač kontrastní látky. Většinou tu je 1 až 2 radiologičtí asistenti a zdravotní sestra. V místnosti se bude nacházet ovládací konzole magnetické rezonance, počítač pro vykazování výkonů a kontrastní látky, telefon a dostatek židlí. Samozřejmě budou i skřínky pro uložení nezbytných věcí spojených s provozem. Seznam vybavení uvádí tabulka v příloze.

10.2.8 Archiv – serverovna

Zde se bude nacházet elektronický archiv veškerých dat týkajících se zdravotnického zařízení, bude náležitě zabezpečen, zálohován a do této místnosti bude omezený vstup i zaměstnancům samotným až na vedoucí pracovníky. Soupis vybavení zde neuvádím.

10.2.9 Sklady

Ve skladu čistého a špinavého prádla se budou nacházet police a koše na špinavé prádlo, ve skladu zdravotnického materiálu se budou nacházet skříně a regálové police na uskladnění nezbytného materiálu potřebného k provozu zařízení, ty na uchovávání léčivých prostředků budou uzamykatelné. Ve skladu dezinfekcí a úklidových prostředků se budou nacházet uzamykatelné skříně na dezinfekce a také regálové police.

10.2.10 Zázemí personálu

V zázemí personálu bude vybavení potřebné k náležitému odpočinku v době obědové pauzy, možnost ohřát si jídlo a pohodlně se i najíst. Bude se zde nacházet i lednice na uchovávání potravin. Samozřejmě a benefitem bude kávovar na zrnkovou kávu a barel na pitnou vodu. V následující tabulce uvádím odhadovaný počet vybavení.

10.2.11 Místnost pro převlékání personálu

V této šatně bude dostatečný počet uzamykatelných skříněk na uložení osobních věcí a zároveň i pracovního oděvu a obuvi, nebude zde chybět věšák na deštníky a lavice na posazení. Taktéž zde bude umyvadlo s košem, zrcadlem a dávkovače na mýdlo a dezinfekci.

10.3 Ordinační hodiny

Snaha o konkurenceschopnost nás vede k tomu, že budeme mít sice prodloužené ordinační hodiny, ale nebudeme začínat již brzy ráno, jak bývá zvykem na jiných pracovištích, což opět může některým potenciálním zaměstnancům připadat jako benefit – obzvláště třeba matkám s dětmi/rodičům, které budou moci dát dítě do školky/školy. Lékaři se po celou pracovní dobu věnují popisu snímků, modifikaci případně vyšetření dle jejich představ a aktivní spolupráce s radiologickými asistenty a sestrami. Radiologičtí asistenti komunikují s pacienty, ukládají je na vyšetřovací stůl, informují je a dávají jim pokyny co a jak. Sestry zavádějí nitrožilní vstupy a asistují radiologickým asistentům případně lékařům, v případě nutnosti zastupují recepční.

Z hlediska ordinačních hodin, kdy jsou v plánu 12hodinové směny, kdy začátek je v 8:00 je jedna pauza na oběd od 12:00 do 12.30. Odpolední směnu bude od 15:00 do 20:00. Při střídání směn je pauza 15 minut na předání nezbytných informací. Recepce funguje od 8:00 do 17:00.

O plánovaných víkendových provozech, které by se modifikovali dle prvotního zájmu by byl provoz kratší, od 10:00 do 15:00. Ze začátku by se fungovalo jen každý sudou sobotu.

Ordinační hodiny uvádí následující tabulka.

Den	Časové rozmezí		
Pondělí–pátek	7:00-12:00	12:30-15:00	15:15-20:00
Každá sudá sobota	10:00-15:00		

Tabulka 8 Pracovní doba (vlastní zpracování)

10.4 Složení pacientů

Složení pacientů se přesně určit nedá a bude variabilní, v závislosti na indikujícím lékaři. Zařízení bude však preferovat pacienty, které nebude nutné u vyšetření uspat, jelikož k tomu není dostatečně zařízené. Takže se dá říci že skupina dětí od narození do 10 let nebude vyšetřována a budou raději doporučeni jít na vyšetření do nemocnice.

10.5 Pojišťovny

Hlavním cílem bude získat si co nejvíce pojišťoven. Tou první z nich musí být dle zákona VZP. S ní se musí sepsat smlouva o úhradách za péči. Každý rok se tato smlouva reviduje a dává se nový dodatek s jinou výší úhrad. Dalšími vyhledávanými pojišťovnami budou Oborová zdravotní pojišťovna, česká průmyslová pojišťovna, zdravotní pojišťovna ministerstva vnitra, revírní bratrská pokladna, vojenská zdravotní pojišťovna. Jejich přehled, kód a zkratky shrnuje následující tabulka.

Jméno	Číslo	Zkratka
Všeobecná zdravotní pojišťovna	111	VZP
Oborová zdravotní pojišťovna	207	OZP
Česká průmyslová pojišťovna	205	ČPP
Zdravotní pojišťovna ministerstva vnitra	211	ZPMV
Revírní bratrská pokladna	213	RBP
Vojenská zdravotní pojišťovna	201	VoZP

Tabulka 9 Seznam pojišťoven (vlastní zpracování)

V České republice je ke dni 1.1. 2023 evidováno 7 zdravotních pojišťoven, avšak máme v plánu mít pouze těchto 6, jelikož poslední, která chybí ve výčtu je Zaměstnanecká pojišťovna škoda, avšak její pojištěnci se nacházejí ve většině případů na opačném konci republiky, a tudíž vypadávají z potenciální klientely našeho zařízení.

10.6 Marketingová a obchodní strategie

Před samotným otevřením a spuštěním provozu soukromé magnetické rezonance, je potřeba zahájit propagaci zařízení, aby se o ní zavčas dozvěděli potenciální pacienti i indikující lékaři. Tím pádem je marketingová a obchodní strategie nezbytným krokem k dosažení úspěchu.

10.6.1 Mise, vize a cíle

Misí podniku

- je kvalitně vyšetřit pacienta, správně zpracovat výsledky vyšetření a zajistit mu kvalitní péči.

Vizí je

- spokojený pacient,
- dobré jméno společnosti,
- být zařízením ve kterém jsou zaměstnanci spokojeni a rádi v něm pracují,
- být vyhledávaným zařízením ve městě potažmo v kraji

Cíle jsou následující:

- do půl roku rozšířit pracovní dobu minimálně o jeden víkend v měsíci a rozšířit ordinační dobu
- do jednoho roku začít vyšetřovat 3 víkendy v měsíci
- rozšířit si působnost a spektrum vyšetření
- zařídit si smlouvy se soukromými dopravci na dopravu pacientů
- navázání spolupráce s Krajskou nemocnicí ve Zlíně

10.6.2 Cílový trh

Cílovým trhem jsou všichni pacienti potřebující vyšetření na magnetické rezonanci. Nejvíce cíleným spektrem pacientů budou převážně sportovci se sportovními úrazy, dále neurologičtí pacienti například s bolestmi hlavy bez jasné příčiny, s bolestmi pohybového aparátu, zde nejvíce s páteří. Dalším spektrem pacientů se předpokládají onkologičtí pacienti.

10.6.3 Marketingový mix

Produkt

Produkt se v tomto případě myslí služba – vyšetření magnetickou rezonancí s anebo bez kontrastní látky dle typu vyšetření.

Cena

Vyšetření je hrazeno ze zdravotního pojištění, jsou však možné i přímé platby. Cena se bude pohybovat v rozmezí 3 až 11 tisíc korun za vyšetření. Výši ceny ovlivňuje typ vyšetření.

Distribuce

Distribuce bude probíhat přímým kontaktem personálu s pacienty, případný nález se bude zasílat elektronicky indikujícímu lékaři, případně papírovou formou buď předáním přímo pacientovi nebo klasicky poštou dopisem do vlastních rukou.

Propagace

Propagace je nedílnou součástí a bude probíhat již od zahájení stavby budovy. Součástí propagace budou informační letáčky odeslané do nemocnice, do soukromých ordinací lékařů – ať už praktických či specialistů. Další součástí bude vytvoření webových stránek s objednávacím systémem. Je důležité, aby webové stránky byly přehledné, poutavé a atraktivní. Jejich vytvoření by dostala na starost externí firma. Jelikož se jedná o poskytování služby, která je velice specifická, bohužel v úvahu nemůžou připadat slevové akce a podobně. Bylo uvažováno i o vytvoření billboardu, což se však po delším uvažování zavrhl jako ne příliš etické a místo toho bylo přijato řešení formou letáčků i do schránek v blízkém okolí zařízení a reklamy v lokálním tisku. V současné moderní době hodně fungují i sociální sítě, takže i naše zařízení bude mít své stránky na sociálních sítích Facebook a Instagram, které bude spravovat zakladatel podniku ve svém volném čase. Finanční náklady na propagaci ukazuje následující tabulka.

Položka	Cena
Letáčky (tisk plus roznoš) – cca 10 tisíc ks	11 000 Kč
Webové stránky	25 000 Kč
Reklama v lokálním tisku	14 000 Kč

Tabulka 10 Náklady na propagaci (vlastní zpracování)

Jak uvádí tabulka, celkové náklady na propagaci budou 50 tisíc korun.

10.7 Finanční plán

Následující kapitola řeší náklady a výnosy nově zbudovaného pracoviště magnetické rezonance. Na začátku budou výdaje zajisté větší, jelikož se musí zbudovat nová budova pro samotné pracoviště.

10.7.1 Náklady projektu

Náklady si rozdělíme pro přehlednost na vstupní náklady, mezi které budou patřit náklady na výstavbu, zakoupení přístrojového vybavení a nezdravotnického vybavení (diagnostické stanice, nábytek, sanita), na provozní náklady, mezi kterými budou náklady na provoz a zdravotnický materiál, na mzdové náklady a taktéž zde musíme zahrnout náklady na založení společnosti.

Náklady na založení společnosti

Tyto náklady současně s náklady na projekt jsou prvotními nutnými dokumenty, které musíme mít. V našem případě, po zjištění výše nákladů, jsme zvolili externí firmu, která nám naučtovala jednotlivé položky. Vše ukazuje tabulka níže.

Činnost	Cena
Sepsání zakladatelské listiny u notáře + ověření listin a podpisů	5 000 Kč
Výpis z rejstříku trestů a katastru nemovitostí	250 Kč
Ohlášení živnosti	1 000 Kč
Bankovní poplatky	750 Kč
Zápis do obchodního rejstříku	5 000 Kč
Výpis z živnostenského rejstříku	100 Kč
Registrace NZZ	1 000 Kč
Provize pro externistu	5900 Kč
Celkem	19 000 Kč

Tabulka 11 Náklady na založení (vlastní zpracování)

Náklady na pozemek

Před samotným zahájením výstavby nové budovy magnetické rezonance se musí najít vhodný pozemek pro tuto stavbu. O pronájmu se nedá příliš uvažovat, jelikož požadavky na prostor jsem náročnější a málokteré prostory vyhovují. Vhodná velikost pro magnetickou rezonanci je 330 m² a více. Ideální velikost pozemku je 600 m² a více. Jako ideální prostor pro stavbu se našel pozemek v oblasti Boněcka na východě Zlína. Pozemek se sice nachází

v obydlené části, což však v případě magnetické rezonance nevádí za předpokladu dodržení hygienických norem. Pozemek má velikost 819 m² a jeho cena je 5 790 000 Kč. Je dostatečně velký i pro parkovací místa pro zaměstnance a pacienty.

Výstavba budovy

Před výstavbou je nutné mít vytvořený projekt. Ten vytvoří projektant dle našich požadavků a rovněž zařídí veškerá nezbytná povolení k výstavbě. Předpokládaná cena je 100 tisíc korun. Výstavba budovy bude zadána stavební firmě, ideálně z nejbližšího okolí Zlína. Cena se dle doporučení a odhadů bude pohybovat okolo 10 milionů korun. Terénní úpravy budou stát 142 tisíc korun.

Magnetická rezonance

V případě zakoupení plánovaného přístroje firmy Siemens, Magnetom Aera, tak jeho cena se pohybuje je 10,5 milionu. Jeho údržba pak měsíčně vychází na 146 tisíc korun. Injektor kontrastní látky od firmy MedRad stojí 601 tisíc.

Náklady na vybavení

Touto položkou jsou myšleny ostatní součásti vybavení zařízení jako nábytek, sanitární keramika, výpočetní technika. Podrobný popis je uveden v kapitole 10.2. a soupis vybavení pro obsáhlost uveden v tabulkách v příloze. Předpokládané náklady na toto vybavení je 1,2 milionů korun. Je to bráno včetně rezervy, protože přesný počet vybavení a jeho cena se může kdykoliv změnit.

Počáteční náklady celkem shrnuje následující tabulka

Položka	Cena
Pozemek	5 790 000 Kč
Projekt včetně povolení	100 000 Kč
Výstavba budovy + terénní úpravy	10 142 000 Kč
Magnetická rezonance + injektor	10 646 000 Kč
Vybavení	1 200 000
Celkem	27 878 000 Kč

Tabulka 12 Počáteční náklady (vlastní zpracování)

Celkové vstupní náklady budou téměř 27 milionů korun. Cena přístrojů se taktéž průběžně mění, v závislosti na inflaci, dostupnosti materiálů potřebných k výrobě atd. Výstavba se taktéž musí řídit platnými legislativními a hygienickými požadavky, tudíž musí být použité například speciální dveře oddělující ovladovnu od vyšetřovny, dále technické zázemí s uskladněným chladicím a řídicím systémem. Dalším cenově náročným prvkem je samotné vybavení, jelikož do prostoru vyšetřovny magnetické rezonance nesmí přijít nic z magnetických kovů, jelikož magnetické pole je přítomno stále i když se nevyšetřuje. Cenu pozemků v České republice v současné době nejvíce ovlivňuje poměrně vysoká inflace, taktéž lokalita pozemku. Z vybavení je nejdražší diagnostická stanice lékaře.

Provozní náklady

V provozních nákladech bude nejvyšší náklad pravidelný měsíční servis magnetické rezonance, který stojí 146 tisíc korun. Provozní náklady na energie bude cca 55 tisíc korun, z čehož největší část dělá magnetická rezonance, která nejde vypnout úplně od elektrické energie a měsíčně jen její provoz přichází na 27 396 Kč až 30 331 Kč. (při současné ceně 5,98 Kč/kWh). Do provozních nákladů dále zařadíme i náklady na zdravotnické a nezdravotnické prostředky. Nejvyšší cena bude za kontrastní látku Prohance, jejíž cena je 1741 Kč za balení. Odhadovaná měsíční spotřeba je 35 balení, což dohromady dělá 60 935 Kč. Ostatní zdravotnický materiál – buničina, kanyly, spojovací hadičky, stříkačky, jednorázové papírové ubrousky, dezinfekce, mýdlo atd. bude stát zhruba 8 500 tisíc korun. Z nezdravotnického materiálu budou hlavně psací potřeby, obálky, razítka, papíry velikosti A4, zde se očekává cena přibližně 2 300 korun měsíčně. Dále za internet a telefon bude cena 1 200 Kč, pojištění majetku 753 Kč a pojištění odpovědnosti vychází na cca 250 Kč měsíčně.

Položka	Cena
Servis přístroje	146 000 Kč
Energie	55 000 Kč
Kontrastní látka pro MR	60 935 Kč
Zdravotnický materiál	8 500 Kč
Nezdravotnický materiál	2 300 Kč
Internet a telefon	1 200 Kč

Pojištění (majetek + odpovědnost)	1 003 Kč
Celkem	274 938 Kč

Tabulka 13 Provozní náklady (vlastní zpracování)

10.7.2 Mzdové náklady

K fungování a provozu magnetické rezonance neodmyslitelně patří lidské zdroje. Ideální představa o personálním složení je 2 recepční, 3 lékaři, 1 zdravotní sestra, 4 radiologičtí asistenti. Recepční by fungovaly na krátký a dlouhý týden, vzhledem k 10hodinové směně na pracovišti. Lékaři by pracovali od 8:00 do 16:00, na odpolední a víkendové směny by chodili dle dohody a toto by se následně zohlednilo v osobních příplatcích. Radiologičtí asistenti by se střídali dle harmonogramu na dvanáctihodinových směnách, byla by však i možnost fungovat ranní a odpolední. Víkendový provoz by zajistil 1 laborant, jelikož by se dělaly jen nativní magnetické rezonance. Tím pádem by vycházela 1 víkendová směna na laboranta za měsíc. Zdravotní sestra chodila na osmi hodinové směny od 8:00 do 15:00 a po domluvě by některé dny případně zůstávala na odpolední směnu. Abychom nalákali nové zaměstnance snažíme se nabízet nadstandardní mzdy.

Veškeré mzdy níže jsou uváděny v hrubé mzdě.

Recepční by za svoji práci byla ohodnocena 25 tisíci korun.

Úklid by nezajišťovala externí firma, nýbrž by byla najata uklízečka, která by pracovala od 7:00 do 15:00 a její mzda by byla 20 tisíc korun.

Předpokládaná mzda lékaře s atestací je 70 tisíc korun a jeho mzda by se skládala z fixní a variabilní složky. Ve variabilní by byly zahrnuty právě ony přesčasy a případné víkendové směny a případné zástupy za PN.

Mzda zdravotní sestry by byla 40 tisíc korun a taktéž by ve variabilní části jejího platu byly případné odpolední směny.

Radiologický asistent by dostával 50 tisíc hrubého a výše mzdy by se taktéž odvíjela od odpoledních a víkendových směn případně zástupů za PN.

Pozice	Hrubá mzda (v Kč)	Počet zaměstnanců	Celkem za zaměstnance (v Kč)
Lékař	70 000	3	210 000
Radiologický asistent	50 000	4	200 000
Zdravotní sestra	40 000	1	40 000
Recepční	25 000	1	25 000
Úklid	20 000	1	20 000
Celkem		10	495 000

Tabulka 14 Měsíční mzdové náklady (vlastní zpracování)

Jak uvádí tabulka, celkové měsíční náklady na mzdy všech zaměstnanců budou dosahovat výše 495 tisíc korun.

Náklady zaměstnavatele na sociální a zdravotní pojištění jednotlivých zaměstnanců shrnuje následující tabulka.

Pozice	Počet zaměstnanců	Hrubá mzda (v Kč)	Sociální pojištění (v Kč)	Zdravotní pojištění (v Kč)	ZP a SP na zaměstnance (v Kč)	ZP a SP celkem (v Kč)
Lékař	3	70 000	17 360	6 300	23 660	70 980
Radiologický asistent	4	50 000	12 400	4 500	16 900	67 600
Zdravotní sestra	1	40 000	9 920	3 600	13 520	13 520
Recepční	1	25 000	6 200	2 250	8 450	8 450
Úklid	1	20 000	4 960	1 800	6 760	6 760
Celkem	10	---	---	---	---	167 310

Tabulka 15 Náklady na zdravotní a sociální pojištění (vlastní zpracování)

Z tabulky vyplývá, že náklady na pojištění zaměstnanců vychází dohromady na 167 tisíc korun. Když tuto částku sečteme se mzdovými náklady na všechny zaměstnance dostaneme se na částku 662 310 korun.

Souhrn celkových nákladů na projekt

Zde jsou sečteny veškeré náklady na vybudování magnetické rezonance, v první části jsou investiční náklady a v druhé náklady spojené s provozem.

Položka	Cena
Založení společnosti	19 000
Vstupní náklady	27 878 000
Náklady na propagaci	50 000
Celkem	27 947 000

Tabulka 16 Vstupní náklady (vlastní zpracování)

Následující ukazuje provozní a mzdové náklady nutné každý měsíc zaplatit.

Položka	Cena
Provozní náklady	274 938
Mzdové náklady	662 310
Celkem	937 248

Tabulka 17 Provozní a mzdové náklady (vlastní zpracování)

10.8 Financování projektu

Hlediska financování projektu budeme potřebovat téměř 28 milionů na prvotní investici a další milion na provoz. Z hlediska zajištění provozu bude výhodné zajistit si dostatečné množství finančních prostředků na půl roční provoz. Což znamená že musíme sehnat celkem 34 milionů korun. Dva miliony jako zakládající kapitál akciové společnosti bude použit z vlastních zdrojů. Z vlastních zdrojů jsme taky schopni získat ještě další milion a půl, tím

pádem zbývá sehnat 32,5 milionů korun. Což je velmi obtížné a pro začínajícího podnikatele připadají pouze nebankovní půjčky. Bohužel v současné době (únor 2023) není možnost získání dotace na zdravotnické vybavení ani přístroje, které by pomohly s úhradou prvotní investice.

Možností, jak získat potřebné finance je úvěr s ručením majetkem – Business od firmy acema, které při půjčce 32,5 milionu a dobou splácení **10 let** navrhuje úrok 8,69 %, RPSN 17,88 % a měsíční splátkou 406 813 Kč. (acema.cz,2023). Celková částka, která se zaplatí je 48 817 560 korun, úroky tak jsou 16 317 560 Kč. Každý měsíc tak do nákladů můžeme uvést 135 980 korun. Další možností financování by bylo najít si investora, nicméně autor žádného takového investora nezná a rešerší na internetu se nepodařilo najít vhodného investora.

10.9 Zahajovací rozvaha

Jelikož při sestavování zahajovací rozvahy nebudeme mít ještě sjednaný úvěr, který bude pokrývat celý projekt, včetně dlouhodobého majetku, tak uvádíme jako jediný údaj v rozvaze vlastní zdroje a základní kapitál.

	Aktiva	Kč		Pasiva	Kč
Ozna- čení	Aktiva celkem	3 500 000	Ozna- čení	Pasiva celkem	3 500 000
A	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	0	A	Vlastní kapitál	3 500 000
B	Dlouhodobý majetek	0	A I.	Základní kapitál	2 000 000
B I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	A II.	Kapitálové fondy	1 500 000
B II.	Dlouhodobý hmotný majetek	0	A III.	Fondy ze zisku	0
B III.	Dlouhodobý finanční majetek	3500 000	A IV.	Výsledky hospodaření minulých let	0
C	Oběžná aktiva	0	A V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	0
C I.	Zásoby	0	B.	Cizí zdroje	0

C II.	Dlouhodobé pohledávky	0	B I.	Rezervy	0
C III.	Krátkodobé pohledávky	0	B II.	Dlouhodobé závazky	0
C IV.	Krátkodobý finanční majetek	0	B III.	Krátkodobé závazky	0
D.	Ostatní aktiva	0	B IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0
			C.	Časové rozlišení	0

Tabulka 18 Zahajovací rozvaha (vlastní zpracování)

10.10 Předpokládané výnosy

Výnosy soukromého zdravotnického zařízení budou záviset na množství a typu vyšetření která se budou provádět. Jsou různě bodově ohodnocená, bodové ohodnocení je uvedeno níže v tabulce. Cena za bod u odbornosti 809 je v současné době maximálně 1,31 Kč. Počítáme s tím, že se budeme snažit mít maximální hodnotu bodu za vyšetření.

Vyšetření	Kód	Délka vyšetření	Počet bodů	Cena za bod	Cena za vyšetření (v Kč)
MR spektroskopie	89711	90	7023	1,31	9 200
MR hlavy	89713	45	5411	1,31	7 090
MR končetin	89713	30	5411	1,31	7 090
MR kloubu	89713	30	5411	1,31	7 090
MR 1 úseku páteře	89713	30	5411	1,31	7 090
MR 1 úseku páteře s KL	89713	45	5411	1,31	7 090
MR krku	89715	45	5523	1,31	7235
MR hrudníku	89715	60	5523	1,31	7235
MR břicha a pánve	89715	60	5523	1,31	7235
MR Srdce	89717	90	8188	1,31	10 726

MR angiografie	89723	60	5970	1,31	7 820
----------------	-------	----	------	------	-------

Tabulka 19 Platby za daná vyšetření (vlastní zpracování)

V případě více úseků páteře se kóduje vyšetření 2x. Průměrná doba vyšetření je 53 minut. Což odpovídá, že za průměrnou 12 hodinou směnu se stihne 12 pacientů bez ohledu na typ vyšetření. Průměrná cena vyšetření je 8 050 korun. Takže průměrný denní příjem na magnetické rezonanci by byl 96 602 korun. Měsíční průměrný výnos musíme vypočítat dle pracovních dnů v daném měsíci. V roce 2023 se pohybuje od 19 do 23. Viz tabulka níže.

Měsíc	Počet prac. Dní	Průměrný výnos za den (v Kč)	Průměrný výnos za měsíc (v Kč)
Leden	22	96 602	2 125 244
Únor	20	96 602	1 932 040
Březen	23	96 602	2 221 846
Duben	18	96 602	1 738 836
Květen	21	96 602	2 028 642
Červen	22	96 602	2 125 244
Červenec	19	96 602	1 835 438
Srpen	23	96 602	2 221 846
Září	20	96 602	1 932 040
Říjen	22	96 602	2 125 244
Listopad	21	96 602	2 028 642
Prosinec	19	96 602	1 835 438
Celkem	250	96 602	24 150 500

Tabulka 20 Předpokládané měsíční výnosy (vlastní zpracování)

O víkendové směně, kdy se pracuje 5 hodin, ale dělaly by se výhradně nativní snímky končetin a kloubů, je průměrná doba vyšetření pouze 30 minut, by se stihlo vyšetřit 9 pacientů. V ideálním případě 10, ale musíme započítat zapnutí přístroje, vypnutí apod. O víkendové směně je průměrný výnos 7 090 korun. Jedna sobotní směna by tudíž vydělala 68 265 korun. Opakovala by se dvakrát měsíčně, takže víkendové příjmy za měsíc by byly 136 530 korun. Celkové roční výnosy o víkendech shrnuje následující tabulka.

Výnos za měsíc	136 530 Kč
Výnos za 12 měsíců	1 638 360 Kč

Tabulka 21 Víkendové výnosy za měsíc a rok (vlastní zpracování)

Následně pak celkové měsíční výnosy včetně víkendů jsou v tabulce níže.

Měsíc	Průměrný výnos za měsíc	Průměrný výnos za víkendy	Celkový roční výnos
Leden	2 125 244	136 530	2 261 774
Únor	1 932 040	136 530	2 068 570
Březen	2 221 846	136 530	2 358 376
Duben	1 738 836	136 530	1 875 366
Květen	2 028 642	136 530	2 165 172
Červen	2 125 244	136 530	2 261 774
Červenec	1 835 438	136 530	1 971 968
Srpen	2 221 846	136 530	2 358 376
Září	1 932 040	136 530	2 068 570
Říjen	2 125 244	136 530	2 261 774
Listopad	2 028 642	136 530	2 165 172
Prosinec	1 835 438	136 530	1 971 968
Celkem	24 150 500	1 638 360	25 788 860

Tabulka 22 Celkové měsíční a roční výnosy (vlastní zpracování)

10.11 Odpisy majetku

Samotná budova spadá do odpisové skupiny 5, kde doba odepisování je 30 let. Magnetická rezonance spadá do druhé odpisové skupiny, kancelářský nábytek a vybavení spadá do první odpisové skupiny. U všech odpisů byly zvoleny rovnoměrné odpisy.

Odpisy budovy

Budova spadá do 5 skupiny, tudíž se odepisuje 30 let. Její vstupní hodnota je 10 milionů korun. Při pořízení v roce 2023 bude letošní odpis 140 000 korun a následující roky 340 000 korun.

Rok	Zůstatková cena	Roční odpis	Oprávký celkem
2023	9 860 000,- Kč	140 000,- Kč	140 000,- Kč
2024	9 520 000,- Kč	340 000,- Kč	480 000,- Kč
2025	9 180 000,- Kč	340 000,- Kč	820 000,- Kč
2026	8 840 000,- Kč	340 000,- Kč	1 160 000,- Kč
2027	8 500 000,- Kč	340 000,- Kč	1 500 000,- Kč
2028	8 160 000,- Kč	340 000,- Kč	1 840 000,- Kč
2029	7 820 000,- Kč	340 000,- Kč	2 180 000,- Kč
2030	7 480 000,- Kč	340 000,- Kč	2 520 000,- Kč
2031	7 140 000,- Kč	340 000,- Kč	2 860 000,- Kč
2032	6 800 000,- Kč	340 000,- Kč	3 200 000,- Kč

2033	6 460 000,- Kč	340 000,- Kč	3 540 000,- Kč
2034	6 120 000,- Kč	340 000,- Kč	3 880 000,- Kč
2035	5 780 000,- Kč	340 000,- Kč	4 220 000,- Kč
2036	5 440 000,- Kč	340 000,- Kč	4 560 000,- Kč
2037	5 100 000,- Kč	340 000,- Kč	4 900 000,- Kč
2038	4 760 000,- Kč	340 000,- Kč	5 240 000,- Kč
2039	4 420 000,- Kč	340 000,- Kč	5 580 000,- Kč
2040	4 080 000,- Kč	340 000,- Kč	5 920 000,- Kč
2041	3 740 000,- Kč	340 000,- Kč	6 260 000,- Kč
2042	3 400 000,- Kč	340 000,- Kč	6 600 000,- Kč
2043	3 060 000,- Kč	340 000,- Kč	6 940 000,- Kč
2044	2 720 000,- Kč	340 000,- Kč	7 280 000,- Kč
2045	2 380 000,- Kč	340 000,- Kč	7 620 000,- Kč
2046	2 040 000,- Kč	340 000,- Kč	7 960 000,- Kč
2047	1 700 000,- Kč	340 000,- Kč	8 300 000,- Kč
2048	1 360 000,- Kč	340 000,- Kč	8 640 000,- Kč
2049	1 020 000,- Kč	340 000,- Kč	8 980 000,- Kč
2050	680 000,- Kč	340 000,- Kč	9 320 000,- Kč
2051	340 000,- Kč	340 000,- Kč	9 660 000,- Kč
2052	0,- Kč	340 000,- Kč	10 000 000,- Kč

Tabulka 23 Odpisy budovy (vlastní zpracování)

Odpis magnetické rezonance

Při pořizovací ceně 10 646 000 korun je následující. Do této skupiny patří i onen injektor, který je zahrnut v ceně a pořizuje se v rámci magnetické rezonance.

Rok	Zůstatková cena	Roční odpis	Oprávky celkem
2023	9 474 940,- Kč	1 171 060,- Kč	1 171 060,- Kč
2024	7 106 205,- Kč	2 368 735,- Kč	3 539 795,- Kč
2025	4 737 470,- Kč	2 368 735,- Kč	5 908 530,- Kč
2026	2 368 735,- Kč	2 368 735,- Kč	8 277 265,- Kč
2027	0,- Kč	2 368 735,- Kč	10 646 000,- Kč

Tabulka 24 Odpisy magnetické rezonance (vlastní zpracování)

Vybavení zařízení

Pořizovací cena ostatního vybavení, vhodného na odpisy je 1 200 000 korun. Spadají do 1. skupiny odpisů, takže jen 3 roky. Postupné odpisy ukazuje následující tabulka.

Rok	Zůstatková cena	Roční odpis	Oprávky celkem
2023	960 000,- Kč	240 000,- Kč	240 000,- Kč
2024	480 000,- Kč	480 000,- Kč	720 000,- Kč
2025	0,- Kč	480 000,- Kč	1 200 000,- Kč

Tabulka 25 Odpisy vybavení (vlastní zpracování)

Celkem roční odpisy

Rok	Budova	MR	Vybavení	Celkem
2023	140 000,- Kč	1 171 060,- Kč	240 000,- Kč	1 411 060,- Kč
2024	340 000,- Kč	2 368 735,- Kč	480 000,- Kč	2 848 735,- Kč
2025	340 000,- Kč	2 368 735,- Kč	480 000,- Kč	2 848 735,- Kč
2026	340 000,- Kč	2 368 735,- Kč	0	2 708 735,- Kč
2027	340 000,- Kč	2 368 735,- Kč	0	2 708 735,- Kč
Další roky	340 000,- Kč	0	0	340 000

Tabulka 26 Celkové roční odpisy (vlastní zpracování)

10.11.1 Čistý zisk – optimistická varianta

Čistý zisk vypočítáme jako rozdíl výnosů a nákladů a můžeme čerpat z tabulek X a Y, v předcházejících kapitolách. Předpokládáme naplněnou kapacitu zařízení a výkon maximálně možný.

Čistý měsíční zisk

Náklady		Výnosy	
Náklady na zaměstnance	662 310	Platby od pojišťoven a samoplátců	2 200 000
Provozní náklady	274 938		
Úroky z úvěru	135 980		
Celkem	1 073 288		2 200 000
Čistý měsíční zisk		1 126 772	

Tabulka 27 Čistý měsíční zisk (vlastní zpracování)

Čistý roční zisk pro první rok provozu

Náklady		Výnosy	
Náklady na zaměstnání	7 947 720	Platby od pojišťoven	25 788 860
Provozní náklady	3 299 256		
Roční odpisy	1 411 060		
Úroky z úvěru	1 631 760		
Celkem	14 289 796		25 788 860
Čistý roční zisk		11 499 064	

Tabulka 28 Čistý roční zisk prvního roku (vlastní zpracování)

Čistý roční zisk pro druhý a třetí rok provozu

Náklady		Výnosy	
Náklady na zaměstnání	7 947 720	Platby od pojišťoven	25 788 860
Provozní náklady	3 299 256		
Roční odpisy	2 848 735		
Úroky z úvěru	1 631 760		
Celkem	15 727 471		25 788 860
Čistý roční zisk		10 061 389	

Tabulka 29 Čistý roční zisk druhého a třetího (vlastní zpracování)

Zisky při nárůstu pacientů

Maximální možná kapacita zařízení při současném personálním obsazení je 15 pacientů. Při plné kapacitě by byl měsíční výnos 120 750 korun. Roční výnos by tak byl 30 187 500 korun. Data pro tabulku byla použita z třetího roku podnikání.

Náklady		Výnosy	
Náklady na zaměstnání	7 947 720	Platby od pojišťoven	30 187 500
Provozní náklady	3 299 256		
Roční odpisy	2 848 735		
Úroky z úvěru	1 631 760		
Celkem	15 727 471		30 187 500
Čistý roční zisk		14 460 029	

Tabulka 30 Výnos další roky při nárstu pacientů

10.11.2 Čistý zisk pesimistická varianta

V případě pesimistické varianty, předpokládáme tu nejhorší možnou, která může nastat, a to je ta, že jako zakladatel, který nemá moc možností, jak ručit majetkem na získání potřebného kapitálu, nastane ta varianta, že projekt bude pro mě jako pro soukromou, potažmo i právnickou osobou nerealizovatelný bez zapojení třetích stran, sponzorů apod.

Druhou možností pesimistické varianty je nedostatečné vytižení magnetické rezonance, který by znamenalo její ztrátovost a brzké zkrachování. Minimálně musí být zařízení zaplněno pacienty na 62 %. Při této kapacitě je tak měsíční výnos 1 364 000 korun a při nákladech 1 344 061 korun je zisk necelých 20 tisíc korun, což je na dnešní dobu opravdu málo.

10.11.3 Čistý zisk realistická varianta

V realistické variantě předpokládáme zaplnění kapacity pacienty z $\frac{3}{4}$, jelikož je v kraji opravdu nedostatek podobných pracovišť a čekací doby na vyšetření jsou dlouhé. Jelikož neznáme spektrum vyšetření, která se budou vykonávat vycházíme z původní částky měsíčních plateb 2,2 milionů korun. Tím by byl měsíční zisk ve výši 1 650 000 korun. Dle výpočtů, musí zařízení být naplněné minimálně z 62 procent, aby nebylo ztrátové. V realistické však počítám s vyšším zaplněním vzhledem ke zkušenostem z vlastního pracoviště.

Čistý měsíční zisk

Náklady		Výnosy	
Náklady na zaměstnance	662 310	Platby od pojišťoven a samoplátců	1 650 000
Provozní náklady	274 938		
Úroky z úvěru	135 980		
Celkem	1 073 228		1 650 000
Čistý měsíční zisk		576 772	

Tabulka 31 Čistý měsíční zisk pesimistická varianta (vlastní zpracování)

Roční zisky

Následující tabulka zahrnuje výdaje a výnosy následujících let, náklady jsou stejné jak v předěšlé variantě, snížili se pouze výnosy. Od čtvrtého roku se však náklady postupně snižují a pokud budeme počítat i se zvyšujícími se výnosy, díky obeznámenosti se zařízením, můžeme očekávat rostoucí zisky.

Rok	Náklady	Výnosy	Zisk
1.	14 289 796	19 800 000	5 510 204
2. – 3.	15 727 471	19 800 000	4 072 529
Další roky	15 587 471	21 800 000	6 221 529

Tabulka 32 Čisté roční zisky pesimistické varianty (vlastní zpracování)

10.12 Časový harmonogram projektu

Vzhledem k nutnosti výstavby nového objektu a zakoupení pozemku je nutné začít řešit vše více méně zároveň, tj. se zahájením stavby je ideální pomalu začít hledat vhodný přístroj a vybavení, protože čekací lhůty se za současné celosvětové ekonomické krize mohou značně prodloužit.

Úkol	Začátek	Konec	11.11.2022	01.12.2022	31.12.2022	01.04.2023	01.05.2023	10.11.2023	30.11.2023	01.12.2025	02.01.2026	05.01.2026	06.01.2026	06.03.2026	14.03.2026
Tvorba projektu	11.11.2022	31.12.2022	50												
Sehnání pozemku	01.12.2022	01.05.2023		151											
Financování	01.12.2022	01.04.2023		121											
Stavební povolení	01.05.2023	10.11.2023					193								
Výstavba	30.11.2023	01.12.2025							732						
Kolaudace objektu	02.01.2026	05.01.2026									3				
Instalace	06.01.2026	06.03.2026											59		
Zahájení provozu	14.03.2026														

Tabulka 33 Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování)

Sehnání pozemku a jeho koupě může trvat přibližně 6 měsíců. Zároveň s touto etapou se může začít tvořit projekt na stavbu a sjednávat možnosti financování. Po zajištění pozemku začíná koloběh ohledně stavebního povolení, které může trvat od 3 měsíců do půl roku, někdy i déle. Budeme předpokládat, že půjde vše ideálně a bude za půl roku hotovo. Samotná výstavba bude trvat přibližně 2 roky, pokud opět nenastanou nějaké komplikace. Teprve po dokončení stavby může přijít na řadu instalace přístroje a vybavení což zabere další dva měsíce. Následuje kolaudace, zkušební provoz a následně zahájení provozu. Odhadované datum zahájení je 14.3.2026 viz diagram níže. Čísla uvnitř ukazují délku trvání ve dnech.

10.13 Hodnocení rizik podnikatelského plánu

Prostřednictvím hodnocení rizik můžeme předcházet daným nebezpečím případně tyto hrozby odstranit. Je nutné rizikům a nebezpečím přiřadit pravděpodobnost výskytu a stupeň dopadnu, pokud by nebezpečí nastalo.

Pravděpodobnost výskytu rizika

Pravděpodobnosti byly číselně ohodnoceny 1 až 5:

- 1 – Nepravděpodobný výskyt
- 2 – Málo pravděpodobný výskyt
- 3 – Příležitostný výskyt
- 4 – pravděpodobný až častý výskyt
- 5 – Velmi častý výskyt

Míra dopadu rizika

Míra dopadu byla taktéž číselně ohodnocena 1 až 5:

- 1 – Zanedbatelný význam – riziko je zanedbatelné a nepotřebujeme přijmout žádná zvláštní opatření, stačí jej sledovat
- 2 – Malý význam – není třeba stále přijímat opatření, jen je sledujeme
- 3 – Střední význam – musíme se rozhodnout, zda z ekonomického hlediska musíme přijmout nějaká opatření. Náklady by neměly převyšovat případný dopad rizika
- 4 – Vysoký význam – riziko vyžaduje odpovídající opatření, musíme jej stále kontrolovat
- 5 – Kritický význam – naplnění tohoto rizika může zapříčinit úpadek společnosti. Je vhodné mít plán, který slouží k eliminaci těchto hrozeb.

Přehled předpokládaných rizik a návrhy opatření

- A. Vstup nového konkurenta na trh** – méně pravděpodobné až nepravděpodobné. Případné opatření není nutno zavádět, protože vstup nové konkurence na trh je obtížný.
- B. Odchod zaměstnanců** – vzhledem k nadstandardním platům a jednosměnného provozu je to méně pravděpodobné riziko. Případné opatření může být navýšení platů, zavedení dalších benefitů, zkrácení pracovní doby.
- C. Nedostatek finančních prostředků** – velice pravděpodobné riziko s kritickým významem, už od počátku projektu je jasné, že počáteční vstupní náklady jsou enormní a nebude lehké je získat, udržet firmu v zisku bude také z počátku náročné. Tento faktor může zapříčinit ukončení provozu. Jako opatření je vhodné navázat kontakty s indikujícími lékaři, aby byl zajištěn trvalý přísun pacientů.
- D. Nezájem pacientů o vyšetření** – toto riziko má kritický význam a je málo pravděpodobné, je to dáno menším množstvím přístrojů v oblasti plánovaného působení. Jako protiopatření bude marketingová kampaň, která má pacienty nalákat.

E. Porucha přístroje – toto riziko má střední význam, ale jeho výskyt je málo pravděpodobný. Opatření je přijato však již od začátku jako preventivní a tím je pravidelný měsíční servis

F. Vyhoření budovy – vysoký význam rizika, avšak výskyt je málo pravděpodobný. Jako protiopatření jsou po budově rozmístěny požární hlásiče a hasící přístroje.

Výslednou míru rizika získáme vynásobením pravděpodobnosti a dopadu rizika. Pro přehlednost je vše uvedeno v následující tabulce.

Označení	Identifikace	Pravděpodobnost	Míra dopadu	Míra rizika
A	Nová konkurence	1	3	Nízká (3)
B	Odchod zaměstnanců	2	2	Nízká (4)
C	Nedostatek financí	4	5	Kritická (20)
D	Nezájem pacientů	3	5	Vysoká (15)
E	Poruchy přístroje	1	3	Nízká (3)
F	Vyhoření budovy	2	4	Střední (8)

Tabulka 34 Tabulka rizik (vlastní zpracování)

Výsledná matice rizik

		Potencionální dopad				
		1	2	3	4	5
Pravděpodobnost	1			A, E		
	2		B		F	
	3					D
	4					C
	5					

Tabulka 35 Matice rizik (vlastní tvorba)

Z tabulky jasně vyplývá, že největším rizikem je nedostatek zdrojů (**C**) a možný nezájem pacientů (**D**).

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo vytvoření návrhu na založení soukromé magnetické rezonance ve Zlíně. Diplomová práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části byly zjištěny veškeré náležitosti související s magnetickou rezonancí a s podnikáním ve zdravotnictví, dále nezbytné analýzy související s podnikáním, to vše pomocí rešerši v literatuře a dostupných elektronických zdrojů.

V praktické části byla provedena analýza plánovaného podnikatelského prostředí, tj, Zlína, Zlínského kraje a přilehlého okolí. Zjištěním bylo, že v oblasti magnetické rezonance je nízká konkurence a po této stránce se zdá jako vhodné založení další magnetické rezonance ve Zlíně. Také byly identifikovány silné a slabé stránky budoucího projektu a jako silnou stránkou se jeví kratší objednací lhůty a nadstandardní provoz i o víkendech a v odpoledních hodinách. Jako hlavním problémem se ukázaly finance, jelikož projekt je velice finančně náročný a sehnat potřebný kapitál není jednoduché. Nakonec se však tento problém vyřešil poměrně snadno, díky vstupu dalšího akcionáře, díky kterému bude nebude nutné řešit úvěr.

Hlavním výstupem diplomové práce je projekt založení soukromé magnetické rezonance. V praktické části bylo popsáno zdravotnické zařízení, určeno jeho budoucí umístění, sepsán soupis nezbytného technického, přístrojového a materiálního zabezpečení, celkové finanční náklady, výnosy a potencionální zisky, byly zpracovány tři verze možného vývoje. Dále bylo popsáno hodnocení rizik daného projektu. Vzhledem k nedostatku vlastních finančních zdrojů, které byli i největším rizikem, je možné, že projekt nebude moc autor nikdy realizovat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BARTÁK, Miroslav, 2010. *Ekonomika zdraví: sociální, ekonomické a právní aspekty péče o zdraví*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 223 s. ISBN 978-80-7357-503-8.

ČESKO, 1991. Zákon č. 455/1991 ze dne 2. října 1991 o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). In: *Sbírka zákonů České a Slovenské federativní republiky* [online]. [cit. 2020-03-03]. Dostupné z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirkazakonu/>.

ČESKO, 2011. Zákon č. 372/2011 ze dne 6. listopadu 2011 o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách). In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. [cit. 2020-03-03]. Dostupné z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>.

ČESKO, 2012b. Zákon č. 90/2012 ze dne 22. března 2012 o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. [cit. 2020-03-03]. Dostupné z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>.

ČESKO, 2012c. Zákon č. 92/2012 ze dne 26. března 2012 o požadavcích na minimální technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení a kontaktních pracovišť domácí péče. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. [cit. 2020-03-03]. Dostupné z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirkazakonu/>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2020. Časové řady za Zlínský kraj [online]. Praha, 2023 [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/casove-rady-za-zlinsky-kraj>

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 192 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 97880-7400-224-3.

FN Brno uvedla do provozu nový moderní přístroj magnetické rezonance. Fakultní nemocnice Brno [online]. Brno: FN Brno, 2016 [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://www.fnbrno.cz/fn-brno-uedla-do-provozu-novy-moderni-pristroj-magneticke-rezonance/t5361>

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

HALÁSKOVÁ, RENATA. *TEORIE SLUŽEB*. Ostrava: Ostravská Univerzita v Ostravě, 2018. ISBN 978-80-7599-010-5.

How Much Does an MRI Machine Cost?. EXCEDR [online]. San Francisko: Excedr, 2022 [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://www.excedr.com/blog/how-much-does-an-mri-machine-cost/>

KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO. Založení a řízení společnosti: společnost s ručním omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. Brno: Computer Press, 2005. Praxe podnikatele. ISBN 80-251-0592-x. Srpová, Svobodová, Skopal a Orlík, 2011

KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ, 2007. Podnikatelský plán. Brno: Computes Press. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, 2006. Základy ekonomiky podniku. Praha: Afla Publishing. 178 s. ISBN 80-86851-50-8.

PALATKOVÁ, Monika. Mezinárodní cestovní ruch. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. ISBN 978-80-247-3750-8. HILL, T. P. (1977). On goods and services. Review of Income and Wealth. 23(4), pp. 315– 338

Podnikatelský plán krok za krokem. In: Česká spořitelna [online]. Praha [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: https://www.csas.cz/static_internet/cs/Obchodni_informace-Produkty/Ostatni_produkty_a_sluzby/Podnikatele_a_male_firmy/Prilohy/podnikatelsky_plan_krok_za_krokem_web.pdf

RENATA, Halásková. TEORIE SLUŽEB. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2018. ISBN 978-80-7599-010-5.

SRPOVÁ, Jitka a kolektiv. Podnikatelský plán. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1263-1.

SRPOVÁ, Jitka, 2011. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 200s. ISBN 978-80247-4103-1.

STREJČKOVÁ, Šárka, 2011. Osobní finance. Základy podnikání. Praha: Generation Europe. 158 s. ISBN 978-80-904974-2-9.

Strouhal 2012 STROUHAL, Jiří. Ekonomika podniku. Praha: Institut certifikace účetních, 2012, 176 s. Vzdělávání účetních v ČR. Učebnice. ISBN 9788086716831.

SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0407-9.

SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

ŠATERA, Karel, 2010. Zdravotní pojištění a ekonomika. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 115 s. ISBN 978-80-7318-971-6.

ŠNĚDAR, Libor. Základy zdravotnického práva: s příklady a otázkami. Praha: LexisNexis CZ s.r.o., 2008, s. 7-9. ISBN 978-80-86920-21-4.

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

VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ et al., 2008. Podnikání malé a střední firmy. 2. Aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

Zákon č. 309/2006 Sb.: Zákon, kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy. Zákony pro lidi [online]. [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-309>

Zákon č. 455/1991 Sb.: Zákon o živnostenském podnikání. Zákony pro lidi [online]. [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455?text=%C5%BEivnost>
(Zákon č. 372/2011 Sb.)

Zákon č. 48/1997 ze dne 7. března 1997 o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů. In: Sbírka zákonů České republiky [online]. [cit. 2020-03-03]. Dostupné z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirkazakonu/>.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing obchodní firmy. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2049-4. Halásková, s.8-9, 2018

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CT	Computed tomography = výpočetní tomografie
CT/MR	Computed tomography/ Magnetická rezonance – přístroj kombinující tyto dvě metody
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DICOM	Digital Imaging and Communications in Medicine = standard pro zobrazování, distribuci, skladování a tisk medicinských dat
Kč	Koruna Česká
Km ²	Kilometr čtvereční
m ²	Metr čtvereční
MHz	Megahertz
MR	Magnetická rezonance
MRI	Magnetic resonance imaging
ODS	Občanská demokratická strana
KDU-ČSL	Křesťanská a demokratická unie – Československá strana lidová
TOP 09	Tradice, Odpovědnost, Prosperita, doplněné rokem vzniku strany (politická strana)
PACS	Picture Archiving and Communication System
PEST	Politická, Ekonomická, Sociální a Technologická analýza
PET	Pozitronová emisní tomografie
PET/MR	Kombinace pozitronové emisní tomografie a magnetické rezonance
PN	Pracovní neschopnost
SLEPT	Sociální faktory, Legislativní faktory, Ekonomické faktory Politické faktory a Technologické faktory
SWOT	Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby)

T Tesla

VZP Všeobecná zdravotní pojišťovna

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Zahajovací rozvaha (Veber a Srpová, 2012)	25
Tabulka 2 Věkové složení města Zlín (Veřejná databáze ČSÚ, 2023).....	56
Tabulka 3 Rivalita mezi konkurencí (vlastní zpracování).....	63
Tabulka 4 Ohrožení ze strany potenciální konkurence (vlastní zpracování).....	64
Tabulka 5 Ohrožení substituty (vlastní zpracování)	64
Tabulka 6 Vyjednávací síla odběratelů (vlastní zpracování).....	65
Tabulka 7 Vyjednávací síla dodavatelů (vlastní zpracování).....	65
Tabulka 8 Pracovní doba (vlastní zpracování)	75
Tabulka 9 Seznam pojišťoven (vlastní zpracování).....	76
Tabulka 10 Náklady na propagaci (vlastní zpracování)	78
Tabulka 11 Náklady na založení (vlastní zpracování).....	79
Tabulka 12 Počáteční náklady (vlastní zpracování).....	80
Tabulka 13 Provozní náklady (vlastní zpracování).....	82
Tabulka 14 Měsíční mzdové náklady (vlastní zpracování)	83
Tabulka 15 Náklady na zdravotní a sociální pojištění (vlastní zpracování).....	83
Tabulka 16 Vstupní náklady (vlastní zpracování).....	84
Tabulka 17 Provozní a mzdové náklady (vlastní zpracování).....	84
Tabulka 18 Zahajovací rozvaha (vlastní zpracování)	86
Tabulka 19 Platby za daná vyšetření (vlastní zpracování)	87
Tabulka 20 Předpokládané měsíční výnosy (vlastní zpracování)	87
Tabulka 21 Víkendové výnosy za měsíc a rok (vlastní zpracování).....	87
Tabulka 22 Celkové měsíční a roční výnosy (vlastní zpracování)	88
Tabulka 23 Odpisy budovy (vlastní zpracování)	89
Tabulka 24 Odpisy magnetické rezonance (vlastní zpracování).....	89
Tabulka 25 Odpisy vybavení (vlastní zpracování).....	90
Tabulka 26 Celkové roční odpisy (vlastní zpracování)	90
Tabulka 27 Čistý měsíční zisk (vlastní zpracování)	90
Tabulka 28 Čistý roční zisk prvního roku (vlastní zpracování)	91
Tabulka 29 Čistý roční zisk druhého a třetího (vlastní zpracování)	91
Tabulka 30 Výnos další roky při nárůstu pacientů.....	92
Tabulka 34 Čistý měsíční zisk pesimistická varianta (vlastní zpracování)	93
Tabulka 35 Čisté roční zisky pesimistické varianty (vlastní zpracování)	93

Tabulka 36 Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování)	94
Tabulka 37 Tabulka rizik (vlastní zpracování).....	96
Tabulka 38 Matice rizik (vlastní tvorba)	96

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha PI: Tabulka ke grafům Zlínského Kraje

Příloha PII: Soupis vybavení zdravotnického zařízení

PŘÍLOHA P I: TABULKA KE GRAFŮM ZLÍNKÉHO KRAJE

Tabulka s daty ke grafům věkového rozložení mužů a žen Zlínského kraje.

Věk	Muži		Ženy	
	2020	2012	2020	2021
0	2 962	3 039	2 851	2 980
1–4	12 208	12 054	11 493	11 407
5–9	14 478	14 484	13 706	13 683
10–14	15 958	15 541	14 987	14 651
15–19	13 723	13 903	13 049	13 179
20–24	13 594	13 545	12 725	12 652
25–29	17 354	15 838	16 298	14 738
30–34	19 308	18 777	17 670	16 954
35–39	20 030	19 433	18 233	17 308
40–44	23 703	22 574	22 307	20 722
45–49	24 291	24 901	22 925	23 274
50–54	19 382	19 677	18 739	18 889
55–59	19 268	19 385	19 468	19 320
60–64	18 081	17 601	18 796	18 260
65–69	17 513	17 638	20 511	20 179
70–74	14 663	14 699	18 945	19 004
75–79	9 214	9 675	14 115	14 804
80–84	5 304	5 392	9 761	9 971
85+	3 551	3 494	8 955	8 807

PŘÍLOHA P II: SOUPIS VYBAVENÍ ZDRAVOTNICKÉHO ZAŘÍZENÍ

Vybavení čekárny (vlastní zpracování)

Název	Množství
Sedačky pro pacienty	10
Stolek	3
Nástěnné věšáky	10
Automat na kávu	1
Automat na občerstvení	1
Barel s pitnou vodou	1

Vybavení recepce (vlastní zpracování)

Název	Množství
Kancelářské křeslo	1
Počítač	1
Telefon	1
Kancelářský nábytek	2

Vybavení WC (vlastní zpracování)

Název	Množství
WC mísa	3
Umyvadlo	2
Madla	3
Dávkovač mýdla	2
Dávkovač dezinfekce	2
Vysoušeč	1
Zásobník s ubrousky	1
Koš	1
Zrcadlo	1

Vybavení kabinek (vlastní zpracování)

Název	Množství
Židle	2
Nástěnné věšáky	2
Zrcadlo	2

Vybavení přípravny (vlastní zpracování)

Název	Množství
Křeslo pro pacienty	1
Židle pro personál	1
Umyvadlo	1
Skříň na léčivé přípravky	2
Skříň na instrumentária	1
Skříň na další zdrav. materiál	2
Nemagnetické lůžko	1
Anesteziologický přístroj	1

Vybavení vyšetřovny (vlastní zpracování)

Název	Množství
Magnetická rezonance	1
Stůl magnetické rezonance	1
Dávkovač kontrastní látky	1
Skříň na cívky	2
Cívky	8-10

Vybavení technického zázemí (vlastní zpracování)

Název	Množství
Ovládací konzole MRI	1
Ovládací konzole dávkovače	1
Počítač	1-2
Telefon	1

Kancelářská židle	3
Skříň provozní dokumenty	2

Vybavení zázemí personálu (vlastní zpracování)

Název	Množství
Gauč	1
Jídelní stůl	1
Jídelní židle	6
Lednice	1
Mikrovlnka	1
Kávovar	1
Barel na pitnou vodu	1
Skříň	1
Kuchyňská linka	1

Vybavení šatny (vlastní zpracování)

Název	Množství
Osobní skříňky	15
Lavice na sezení	3
Umyvadlo	1
Zrcadlo	1
Dávkovač na mýdlo	1
Dávkovač na dezinfekci	1
Koš	1