

Podnikatelský plán pro založení ortoptické ordinace

Bc. Lucie Pavlíčková

Diplomová práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Lucie Pavlíčková
Osobní číslo: M23248
Studijní program: N0413A050020 Management ve zdravotnictví
Forma studia: Kombinovaná
Téma práce: Podnikatelský plán pro založení ortoptické ordinace

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě dostupné literatury zpracujte literární rešerši týkající se založení ordinace ve zdravotnictví a z oblasti ortoptiky.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu podmínek pro založení ortoptické ordinace.
- Navrhněte projekt na založení ortoptické ordinace.
- Projekt podrobte nákladové, časové a rizikové analýze.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

HUČKA, Miroslav; CVANČAROVÁ, Zuzana a FRANEK, Jiří. *Základy podnikání a podnikatelský proces*. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3041-2.
PRITCHARD, Carl L. *Risk management: concepts and guidance*. 5th ed., Boca Raton: CRC Press, Taylor & Francis Group, 2015. ISBN 978-1-4822-5845-5.
RICKMAN, Cheryl (ed.). *How to start your own business ... and make it work*. London: Dorling Kindersley limited, 2021. ISBN 978-0-2414-3745-2.
SLOUKA, David. *Vedení a marketing malých zdravotnických zařízení: příručka pro praxi*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0469-7.
SVOBODOVÁ, Ivana a ANDERA, Michal. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: Jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-9985-3.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Šárka Papadaki, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2025**
Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2025**

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

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

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení diplomové práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji diplomovou 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;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové 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, že

- jsem na diplomové práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá problematikou založení soukromé ortoptické ordinace ve městě Otrokovice. Jejím cílem je vypracování podnikatelského plánu, který bude uplatnitelný při zřízení této ordinace. Teoretická část se věnuje poznatkům souvisejícím se založením a provozováním ortoptické ordinace. Praktická část obsahuje vybrané analýzy podnikatelského prostředí, jejichž výsledky slouží jako podklad pro projektovou část práce. V projektové části je zpracován konkrétní podnikatelský plán soukromého podnikání ve zdravotnictví, který je možno realizovat v praxi.

Klíčová slova: podnikatelský plán, ortoptika, podnikání ve zdravotnictví, projekt, analýza prostředí

ABSTRACT

The thesis addresses the issue of establishing a private orthoptic practice in the town of Otrokovice. Its goal is to develop a business plan that can be applied in the establishment of this practice. The theoretical part focuses on the knowledge related to the establishment and operation of an orthoptic practice. The practical part includes selected analyses of the business environment, the results of which serve as the basis for the project part of the thesis. In the project part, a specific business plan for private healthcare entrepreneurship is developed, which can be implemented in practice.

Keywords: business plan, orthoptics, business in healthcare, project, environmental analysis

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce Ing. Bc. Šárce Papadaki, Ph.D. za cenné rady, vstřícnost, odborné vedení, trpělivost a za čas, který mi při zpracování práce věnovala. Dále bych poděkovala přáteli, rodině a přátelům za podporu během celé doby mého studia.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	12
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 ORTOPTIKA.....	14
1.1 HISTORICKÝ VÝVOJ OBORU AŽ PO SOUČASNOST.....	14
1.2 PREVALENCE TUPOZRAKOSTI, ŠILHÁNÍ A REFRAKČNÍCH VAD	15
1.3 ODBORNÁ ZPŮSOBILOST ORTOPTISTY A CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	16
1.3.1 Česká společnost ortoptistek	17
1.3.2 Kompetence ortoptisty	18
1.4 MEZIOBOROVÁ SPOLUPRÁCE.....	18
2 PODNIKÁNÍ	20
2.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKÁNÍ VE ZDRAVOTNICTVÍ.....	21
2.2 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ VE ZDRAVOTNICTVÍ.....	23
2.2.1 Podnikání fyzických osob	23
2.2.2 Podnikání právnických osob	24
2.2.3 Komparace OSVČ a s. r. o. pro podnikání	25
3 ANALÝZA PROSTŘEDÍ	26
3.1 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	26
3.2 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	30
3.3 SWOT ANALÝZA.....	31
4 ZALOŽENÍ ORDINACE	32
4.1 PODNIKATELSKÝ PLÁN	32
4.2 MARKETINGOVÝ PLÁN	34
4.3 FINANČNÍ PLÁN	36
4.4 ČASOVÁ ANALÝZA	37
4.5 MANAGEMENT A ELIMINACE RIZIK.....	37
5 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	39
II PRAKTICKÁ ČÁST	40
6 ANALÝZA PROSTŘEDÍ	41
6.1 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	41
6.1.1 Analýza stávající konkurence.....	41
6.1.2 Analýza zákazníků	47
6.1.3 Analýza STP.....	49
6.1.4 Analýza PESTLE	52
6.2 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	61

7	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI	64
8	PODNIKATELSKÝ PLÁN PRO ZALOŽENÍ NOVÉ ORTOPTICKÉ ORDINACE.....	66
8.1	TITULNÍ LIST PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	66
8.2	STRUČNÝ SOUHRN PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	67
8.3	ZÁKLADNÍ ÚDAJE ORTOPTICKÉ ORDINACE.....	67
8.3.1	Obchodní název a logo	67
8.3.2	Právní forma a předmět podnikání	68
8.3.3	Místo podnikání.....	68
8.3.4	Informace o klíčové osobě.....	68
8.3.5	Vize, mise a strategické cíle	68
8.3.6	Vybavení ordinace.....	69
8.3.7	Ordinační doba	69
8.4	REALIZACE ZALOŽENÍ ORTOPTICKÉ ORDINACE	70
8.4.1	Krajská hygienická stanice Zlínského kraje	70
8.4.2	Krajský úřad Zlínského kraje	71
8.4.3	Zdravotní pojišťovny.....	72
8.4.4	Ostatní administrativní úkony	73
8.5	MARKETINGOVÝ PLÁN.....	73
8.5.1	Marketingový mix 4P	74
8.6	FINANČNÍ PLÁN.....	76
8.6.1	Plán předpokládaných nákladů.....	76
8.6.2	Plán předpokládaných výnosů.....	80
8.6.3	Výkaz zisku a ztrát	83
8.7	ČASOVÁ ANALÝZA.....	84
8.8	SWOT ANALÝZA	85
8.8.1	Silné stránky	86
8.8.2	Slabé stránky.....	87
8.8.3	Příležitosti.....	88
8.8.4	Hrozby	88
8.9	RIZIKOVÁ ANALÝZA	89
9	ZHODNOCENÍ IMPLEMENTACE PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	94
	ZÁVĚR.....	95
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	97
	SEZNAM OBRÁZKŮ	104
	SEZNAM TABULEK	105
	SEZNAM GRAFŮ	106
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	107
	SEZNAM PŘÍLOH.....	108

ÚVOD

Zrakové vnímání patří k základním smyslům lidského těla, pomocí kterého vnímáme okolní svět kolem nás. Proto je důležité o zrak pečovat a nebrat problémy týkající se binokulárního vidění na lehkou váhu. Ať už se jedná o refrakční, vrozené či vady způsobené úrazem, je důležité vždy vyhledat odbornou pomoc a aktivně se podílet na léčbě. Péče o zrak (oftalmologie) je velmi komplexní obor, ve kterém hraje klíčovou roli mezioborová spolupráce mezi jednotlivými zainteresovanými specialisty.

Tato diplomová práce pojednává o oblasti podnikání ve zdravotnictví v oboru péče o zrak, konkrétně ortoptice. Práce je členěna do třech částí, a to části teoretickou, analytickou a část projektovou. Hlavní motivací výběru tohoto tématu je autorčin záměr vybudovat soukromou ortoptickou ordinaci. Diplomová práce slouží zároveň jako nástroj pro ověření proveditelnosti tohoto projektu v realitu.

Literární část je zaměřena na představení oboru ortoptiky, jejího historického vývoje až po současnost, prevalence nejčastějších očních vad, se kterými se ortoptisti běžně setkávají a odbornou způsobilost. Dále je zmíněna problematika podnikání se zaměřením na zdravotnictví. Závěrečná část literární rešerše se zabývá analýzou prostředí a tvorbou podnikatelského plánu, jenž slouží jako podklad pro část analytickou a projektovou.

Analytická část práce je zaměřena na rozbor vnějšího a vnitřního prostředí. Výsledky těchto analýz jsou zohledněny v podnikatelském plánu v rámci projektové části této diplomové práce.

Projektová část je věnována tvorbě podnikatelského plánu na základě výsledků analytické části s přihlédnutím k části literární rešerše. Podnikání ve zdravotnictví má svá specifika, která jsou zohledněna při zpracování tohoto plánu. V projektové části je vypracován marketingový a finanční plán včetně časové analýzy, analýzy rizik a SWOT analýzy. Na závěr je provedeno zhodnocení realizovatelnosti projektu v praxi.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je vypracovat podnikatelský plán pro založení nové ortoptické ordinace situované ve městě Otrokovice a posoudit jeho realizovatelnost v praxi.

Pro splnění hlavního cíle je nejprve nutné si stanovit a naplnit tyto vedlejší cíle:

- a) Zpracovat kritickou literární rešerši, jenž je zaměřena na podnikání a tvorbu podnikatelského plánu pro soukromou ortoptickou ordinaci.
- b) Zpracovat analýzu podmínek pro založení ortoptické ordinace.
- c) Zpracovat nákladovou, časovou a rizikovou analýzu projektu.

Pro naplnění těchto cílů byly zvoleny tyto nástroje:

- Kritická analýza odborných zdrojů a deskriptivní metoda – byly využity při tvorbě literární rešerše a pro popis podnikání ve zdravotnictví se zaměřením na ortoptickou praxi. Tyto metody vedly k pochopení teoretického rámce, ze kterého se vychází v dalších částech práce.
- Analytická a komparativní metoda – byly aplikovány při rozboru vnějšího a vnitřního prostředí pro založení ortoptické ordinace. Mikrookolí vnějšího prostředí je hodnoceno pomocí analýzy konkurence, zákazníků a STP, zatímco makrookolí je analyzováno metodou PESTLE. Vnitřní prostředí je posouzeno z hlediska analýzy zdrojů a možností jejich alokace z osobního vlastnictví. Dále byla sestavena SWOT analýza ze získaných dat, která identifikuje předpokládané silné a slabé stránky ordinace a současně vyhodnocuje příležitosti a hrozby plynoucí z vnějšího prostředí.
- Syntetická metoda – propojila teoretické poznatky získané deskriptivní metodou a výstupy analýz. Na základě těchto zjištění byl vytvořen návrh podnikatelského plánu ortoptické ordinace.
- Projektová metoda – byla uplatněna pro návrh konkrétního podnikatelského záměru, a to založení nové ortoptické ordinace ve městě Otrokovice. V rámci této metody byl vypracován podnikatelský plán, jenž vychází ze zjištění analytických metod a je následně vyhodnocen z hlediska proveditelnosti se zaměřením na analýzu nákladů, rizik a časovou analýzu.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 ORTOPTIKA

Ortoptika představuje specializovaný nelékařský obor v očním lékařství a jejím hlavním cílem je obnova porušeného jednoduchého binokulárního vidění (dále JBV). Zabývá se především léčbou tupozrakosti (amblyopie), šilhání (strabismus) a dvojitého vidění (diplopie). Výsledným efektem by mělo být přijatelné postavení očí a jejich plně obnovené funkce (ČSO, ©2025a).

1.1 Historický vývoj oboru až po současnost

První zmínky týkající se ortoptiky pocházejí z let 3 000 až 2 000 př. n. l. ze starého Egypta, kde se objevily malby zobrazující božstva se šilháním. Hippokrates jako první rozlišoval inkomitantní šilhání, kde se úhel odchylky oka mění v závislosti na směru pohledu, a konkomitantní šilhání, kde úhel zůstává stejný bez ohledu na směr pohledu. Přibližně v roce 200 n. l. Galén zjistil, že postavení očí ovlivňuje binokulární vnímání. Paulus z Aeginy (625–690) se pokusil korigovat šilhání pomocí speciální masky s otvory pro oči. V 17. století na jeho práci navázal Ambroise Pare, který se snažil léčit šilhání brýlemi s atypickými skly, jež později zdokonalil George Bartisch (1535–1606).

V 18. století se Buffon zabýval posílením šilhajícího oka a doporučil zakrývání (okluzi) dominantního oka, což se používá dodnes. Největší rozvoj ortoptiky nastal v 19. století, kdy Javal v roce 1865 implementoval do léčby stereoskopický přístroj. Na jeho práci navázal Claude Worth, který vytvořil amblyoskop sloužící k nácviku fúze, jedné ze složek JBV. V pozdějších letech se z amblyoskopu vyvinul troposkop a synoptofor. Významný přínos ortoptice přinesli také otec a dcera Maddoxovi, jejichž činnost je dodnes inspirací pro ortoptisty napříč světem.

Ve třicátých letech minulého století se ortoptika začala šířit globálně – otevíraly se ortoptické ordinace a vznikaly ortoptické sdružení. Až do druhé světové války se šilhání řešilo převážně kosmetickou chirurgií, zatímco po válce se léčba zaměřila především na léčbu tupozrakosti a obnovu JBV (Hromádková, 2011; Olšarová, 2021).

V Československu se začala ortoptika rozvíjet po druhé světové válce. Zejména lze zmínit práci profesora Kurze, který zastával koncepci včasné a komplexní léčby šilhání. Po roce 1948 začaly vznikat zařízení specializující se na obnovu binokulárních funkcí, např. v Praze, Kroměříži, Štamberku či Dvoře Králové, které byly v internátní formě. V následujících letech bylo od dlouhodobých pobytů upuštěno, přičemž v dnešní

době funguje pouze Léčebna zrakových vad ve Dvoře Králové nad Labem a denní stacionář v Kroměříži, ostatní ortoptiky jsou dále vedeny ambulantní formou.

Vzdělávání ortoptistů bylo v Československu zajišťováno od roku 1979 v Brně, a to absolvováním dvouletého pomaturitního studia se specializací určený zdravotním sestrám. Po připojení České republiky do Evropské unie došlo ke sladění zdravotnických zákonů s evropským právem a dle zákona č. 96/2014 Sb., byl zaveden požadavek na bakalářské vzdělání ortoptistů. Toto zavedení umožnilo ortoptistům pracovat samostatně bez odborného dohledu lékaře a došlo ke sjednocení nejen s evropskými standardy, ale i dalších vyspělých zemích. Od roku 2013 je možné ortoptiku studovat výhradně na Lékařské fakultě Masarykovy univerzity v Brně (Modlingerová, ©2025; Olšarová, 2021).

Od roku 2022 se v ordinacích praktických lékařů pro děti a dorost (dále PLDD) provádí včasný záchyt očních vad, jako je krátkozrakost, dalekozrakost či astigmatismus, které mohou nepříznivě ovlivnit vývoj binokularity a vést k rozvoji tupozrakosti. Včasná diagnostika a vhodná korekce dioptrických vad hrají klíčovou roli v podpoře správného vývoje binokulárních funkcí a prevenci zrakových poruch. Dále je zaveden od roku 2025 jednotný screeningový program s cílem pokrýt co největší část České republiky. Screeningové vyšetření probíhá v 6. a 12. měsíci věku dítěte, s dalším kontrolním vyšetřením v 18. měsíci, jelikož vývoj zrakového vnímání je nejintenzivnější v raném věku. Vyšetření je rychlé, bezkontaktní a v případě pozitivního nálezu je dítě odesláno k ortoptistovi, zrakovému terapeutovi nebo, v závažných případech, přímo k oftalmologovi. Screeningový program je kompletně financován z veřejného zdravotního pojištění (MZČR, 2025).

1.2 Prevalence tupozrakosti, šilhání a refrakčních vad

V rámci daného tématu je vhodné uvést prevalenci vybraných očních stavů, které nejčastěji vedou pacienty k návštěvě ortoptické ordinace. Mezi ně patří tupozrakost, šilhání a související refrakční vady.

Prevalence tupozrakosti je dle dostupných literárních zdrojů přibližně 3 %, což znamená, že v České republice je přibližně 327 017 potencionálních pacientů s amblyopií. Studie z let 2018 a 2022 potvrzují, že nejvyšší prevalence amblyopie je v Evropě, zatímco nejnižší v Africe (Hu, 2022; Hashemi, 2018a). Podle Hassana Hashemi (2018a) je nejběžnějším typem tupozrakosti anizometropická amblyopie (61,64 %), která vzniká v důsledku rozdílných dioptrií mezi očima. Karin Attebo (1998) uvádí podobné

rozložení: anizometropická amblyopie (50 %), strabická amblyopie (19 %), kombinovaná forma (27 %) a deprivacní amblyopie (4 %).

Prevalence šilhání se pohybuje okolo 4–6 % u dětských pacientů, přičemž více než polovina případů je spojena s tupozrakostí. Nejčastějším typem je konkomitantní konvergentní šilhání (75 %), následovaný divergentním šilháním (25 %). V některých případech se horizontální šilhání kombinuje s vertikální složkou. Inkomitantní šilhání se vyskytuje asi u 1 % dětí se šilháním (Vláčil, 2009). Statistické údaje se mírně liší, ale lze pozorovat rostoucí trend výskytu šilhání, a to i v České republice. Gabriela Divišová (1979) poukazuje na fakt, že rostoucí počet případů souvisí se stoupajícím zájmem o tuto problematiku a také stoupá výskyt určitých faktorů, které zvyšují pravděpodobnost vzniku šilhání. Pravděpodobným důvodem může být rostoucí doba strávená před obrazovkami a moderními technologiemi. Studie Hassana Hashemi (2019) uvádí, že nejběžnější typ strabismu je konvergentní a nejvyšší prevalence strabismu byla zjištěna v Americe. Dále odhalil, že každý 1 člověk z 50 trpí strabismem, což významně ovlivňuje kvalitu jejich života (Hashemi, 2019).

Refrakční vady, jako dalekozrakost, krátkozrakost a astigmatismus, jsou u dětí poměrně běžné. Novorozenci mají fyziologickou dalekozrakost, která s rostoucím věkem obvykle snižuje. Přibližně u 6 % dětí však zůstávají vyšší hodnoty dalekozrakosti, díky čemuž se může rozvíjet šilhání, tupozrakost nebo kombinace obojího (Štrofová, 2014). Hassan Hashemi (2018b) ve studii prevalence refrakčních vad uvádí, že nejčastější vadou u dětí i dospělých je astigmatismus, následovaný dalekozrakostí a krátkozrakostí. Přesné hodnoty prevalence refrakčních vad je však obtížné získat, jelikož závisí na mnoha aspektech, jako například geografický faktor. V Asii byla pozorována nejvyšší prevalence krátkozrakosti a astigmatismu, zatímco v Americe byl nejvyšší počet dalekozrakosti (Hashemi, 2018b).

1.3 Odborná způsobilost ortoptisty a celoživotní vzdělávání

Odbornou způsobilost ortoptisty podmiňuje § 12 zákona č. 96/2004 Sb., zákon o nelékařských zdravotnických povoláních. Zákon definuje získání odborné způsobilosti pro výkon povolání ortoptisty. Ortoptista získává způsobilost absolvováním tříletého bakalářského studijního oboru. Dříve dle § 5 mohly všeobecné sestry získat způsobilost absolvováním dvouletého pomaturitního specializačního studia pleoptika – ortoptika, přičemž doba zahájení byla nejpozději v roce 2006. Pokud všeobecné sestry absolvovaly

dlouhodobou přípravu v ortoptice a pleoptice a doba studia byla zahájena nejpozději v roce 1994, mohly také získat odbornou způsobilost (Česko, 2004).

Minimální požadavky na studijní program ortoptisty jsou dány § 11 vyhlášky č. 39/2005 Sb. Zde jsou uvedeny podmínky zahrnující praktickou a teoretickou výuku. Ortoptista musí absolvovat nejméně 1 600 hodin praktické výuky u poskytovatele ambulantní či lůžkové péče o pacienty s poruchou vidění. Dále vyhláška definuje minimální znalosti týkající se nejen zdravotní péče v ortoptice. Po splnění teoretické výuky získá absolvent znalosti v oblasti biologie, genetiky, anatomie oka a komplexní anatomie celého těla, biochemie, biofyziky a dalších oborů vztahující se k lidskému tělu. Mimo to získá vědomosti klinických oborů, jako oftalmologie, strabologie, neurooftalmologie, ošetrovatelství, pleoptice – ortoptice. V neposlední řadě zahrnují teoretické znalosti i sociální obory, jako psychologie, pedagogika a edukace či metodologii vědeckého výzkumu (Česko, 2005).

Povolání ortoptisty disponuje činností v rámci péče preventivní, léčebné a diagnostické. Tato péče je zajišťována, ve spolupráci s lékařem, a to pacientům se senzorickými a motorickými poruchami očí a jejich prevencí. Bez odborného dohledu může ortoptista pracovat po jednom roce výkonu povolání ortoptisty, a to za podmínek odborného dohledu oftalmologa či ortoptisty způsobilého k výkonu bez dohledu (Česko, 2004).

1.3.1 Česká společnost ortoptistek

Česká společnost ortoptistek z.s. (dále ČSO) je organizace sdružující ortoptisty napříč Českou republikou. Účelem organizace je rozvoj ortoptiky, vzdělávání odborníků a zvyšování kvality poskytující péče v oblasti strabologie a binokulárního vidění. Dále udržuje vztahy se zahraničními ortoptisty. Společnost nabízí aktivity, po jejichž absolvování se započítávají do celoživotního vzdělání, jež je nutné pro pracovníky ve zdravotnictví dle § 53 zákona č. 96/2004 Sb., o povinném celoživotním vzdělávání nelékařských pracovníků. Ortoptistovi bude vydán Diplom celoživotního vzdělávání, pokud získá alespoň 40 kreditů v průběhu pěti let. Tyto kredity získává za absolvování specializačního vzdělávání, certifikovaných kurzů, v rámci účasti na konferencích odborného charakteru a dalších (ČSO, ©2025b).

Aby ortoptista mohl získat zvláštní odbornou způsobilost pro úzce vymezené zdravotnické činnosti, musí absolvovat certifikovaný kurz Diagnostika a léčba pomocí

prizmat v neurooftalmologii a strabologii pro ortoptisty. Pro provádění screeningových vyšetření musí ortoptista dále absolvovat certifikovaný kurz Včasný záchyt významných očních poruch u dětí v neverbálním období ve věku od 6 měsíců do 3 let (ČSO, ©2025b).

1.3.2 Kompetence ortoptisty

Ortoptista poskytuje preventivní, léčebnou, diagnostickou a dispenzární péči ve spolupráci s lékařem o pacienty s oční poruchou. Cíl péče je dospět k nejlepší zrakové ostrosti a navodit JBV. Kompetence ortoptisty vymezuje § 11 vyhlášky č. 55/2011 Sb., o činnostech zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků.

Bez odborného dohledu a indikace lékaře má ortoptista kompetence:

- „navrhovat, zhotovovat pomůcky, pečovat o ortoptické přístroje, edukovat pacienty a jejich rodiče, provádět screening očních vad u dětí, informovat lékař o průběhu léčby, udržovat bezpečné prostředí ve stacionářích, přejímat, kontrolovat a ukládat léčivé přípravky či zdravotnické prostředky“.

Bez odborného dohledu dle indikace oftalmologa může provádět a vyhodnocovat:

- „diagnostické vyšetření (zrakové ostrosti, konvergence, fixace, binokulárních funkcí, objektivní a subjektivní úchyly, rozlišovací schopnosti, zakrývací testy, měření korekce na fokometru, změření pupilární distance a změření gama úhlu), léčebné pleoptické a ortoptické cvičení (okluzní terapie, pasivní a aktivní pleoptické cvičení, cvičení motility, konvergence, cvičení binokulárních funkcí a stereoskopického vidění) a další pomocná bezkontaktní vyšetření (vyšetření motility očních svalů, test kontrastní citlivosti, vyšetření barvocitu)“.

Bez odborného dohledu dle indikace oftalmologa může:

- „připravovat pacienty k následným diagnostickým a léčebným výkonům v očním oboru, zajišťovat ošetrovatelskou péči, podávat léčivé přípravky do spojivkového vaku, provádět aplikaci kontaktních i okluzních čoček“ (Česko, 2011).

1.4 Mezioborová spolupráce

Mezioborová spolupráce při vyšetření zraku, zvláště dětských pacientů, je naprosto klíčová pro správnou a efektivní léčbu. Do tohoto procesu jsou zahrnuty jak lékařské, tak nelékařské profese. Spolupráce zastřešuje společnou diagnostiku a léčebné postupy, konzultace mezi jednotlivými specialisty v oboru oftalmologie a převod pacienta mezi odborníky dle potřeby.

Péče o pacienta a potažmo i spolupráce mezi obory začíná již v porodnici po narození dítěte, kdy se posuzuje zdravotní stav novorozence včetně screeningového vyšetření zraku a přítomnost potenciální vrozené oční disfunkce. Toto vyšetření provádí neonatolog či oftalmolog. Následně přechází dítě do péče PLDD, jehož úkolem je identifikace odchylek od fyziologického vývoje vidění. V případě odhalení takové odchylky, je dítě odesláno na vyšetření k očnímu specialistovi, který dále rozhoduje o následném postupu v léčbě pacienta (Krejčová, 2005; Lebl, 2007).

Výsledkem takové spolupráce je komplexní přístup k jednotlivým pacientům, což má za následek přesnější diagnostiku a zefektivnění samotné léčby. S mezioborovou spoluprací jsou taktéž spojeny i výzvy, a to v podobě koordinace péče, dostupnosti jednotlivých specialistů a v neposlední řadě taktéž samotná komunikace. Níže jsou uvedeny subjekty zainteresované do mezioborové péče v rámci oftalmologie.

- **Oftalmolog** je lékař vyškolený k poskytnutí komplexní péče o oči, a to od běžných očních vyšetření až po chirurgické zákroky. Taktéž se zabývá předepisováním brýlí a kontaktních čoček ke korekci zrakových vad (Shukla, 2023).
- Na rozdíl od oftalmologů nejsou optometristé lékaři. **Optometristé** jsou zdravotníci, kteří provádí refrakční měření, přičemž u osob mladších 15 let pouze pod odborným dohledem oftalmologa. Optometrista se specializuje na vyšetřování, nehodnotí jej a nesmí určovat diagnózu (Griff, 2019).
- Optometristé často spolupracují s **očními optiky**, jež jsou jedním z typů zdravotnických techniků. Jsou speciálně vyškoleni k tomu, aby pomáhali navrhopvat, vybírat a nasazovat korekční zrakové pomůcky, jako jsou kontaktní a brýlové čočky a obruby. Optici nemohou diagnostikovat nebo léčit onemocnění a musí se řídit předpisy a pokyny optometristů a oftalmologů (Griff, 2019).
- **Ortoptista** je zdravotník, který diagnostikuje a léčí poruchy binokulárního vidění. Na základě doporučení od oftalmologa pomáhá pacientům navozovat binokulární funkce v rámci odborných cvičení s využitím prizmatických brýlí či jiných terapeutických metod (Pašta, 2017).
- **Zrakový terapeut** provádí funkční vyšetření zraku pomocí speciálních metod, včetně testů preferenčního vidění a následně se věnuje tréninku zraku. Pokud nelze zrakové funkce stanovit běžným oftalmologickým vyšetřením, oftalmolog doporučí dítě k tomuto specializovanému vyšetření (Moravcová, 2016).

2 PODNIKÁNÍ

Občanský zákoník (zákon č. 89/2012 Sb.) popisuje v § 420 za podnikatele toho, jenž „*samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku*“ (Česko, 2012a). Na základě zmíněné definice lze vyčíst, že musí být splněné určité předpoklady jako samostatnost, na vlastní účet a odpovědnost, způsob výkonu činnosti, soustavnost či dosažení zisku, aby se hovořilo o podnikání. K úplnému pochopení je důležité objasnit význam jednotlivých pojmů.

- Samostatnost popisuje osobu vykonávající činnost, jež rozhoduje, organizuje a dále koná dle svého úsudku, bez závislosti na pokynech ostatních.
- Na vlastní účet a odpovědnost vyjadřuje osobu, jež vykonává činnost pouze na vlastní jméno a nese plnou odpovědnost za její výsledky i v případě porušení závazků nebo právních předpisů.
- Způsob výkonu činnosti charakterizuje povaha vykonávané činnosti, nikoliv na tom, zda má osoba podnikatelské oprávnění.
- Soustavnost určuje, aby činnost byla prováděna opakovaně, nikoliv pouze náhodně či příležitostně.
- Při generování zisku není tolik podstatné, zda k němu skutečně došlo, ale či je záměr k jeho dosažení (Káninská, 2022).

Šafrová Drášilová (2019) poukazuje na jednoduchost legislativní definice podnikání, jelikož ve skutečnosti se v podnikání reflektuje více prvků, jako životní styl, zkušenosti, osobní důvody, přičemž v legislativě je podmiňována pouze motivace zisku. Pro teorii podnikání je třeba zahrnout také místo, kde se podnikání odehrává, jelikož se na trhu objevují různorodé příležitosti a existují různé způsoby k jejich uchopení. Proto je kladen důraz na vybrání správného přístupu k podnikatelské příležitosti (Hučka, 2021).

Dříve než se podnikatel rozhodne podnikat, měl by si ujasnit své záměry a zvážit i možné negativní dopady. Ty je důležité analyzovat a promyslet před samotným zahájením podnikání. Zároveň je vhodné posoudit, zda je podnikání adekvátnější volbou oproti zaměstnaneckému poměru. Každá možnost má své klady i zápory a neexistuje univerzální návod na správné rozhodnutí. Podnikání s sebou nese administrativní povinnosti, nepravidelný příjem a v závislosti na právní formě podnikání i ručení vlastním majetkem. Naopak zaměstnanecký poměr přináší stabilní příjem či pevnou pracovní dobu (Veber, 2012; Hučka, 2021).

2.1 Charakteristika podnikání ve zdravotnictví

Podnikání ve zdravotnictví tvoří specifickou ekonomickou oblast, jež prolíná veřejný a soukromý sektor. Podnikání ve zdravotnických službách je ovlivněno striktní legislativou či vysokými etickými nároky a je na něj nahlíženo z mnoha perspektiv – biologické, etické, politické a ekonomické (Fuchs, 2024).

Charakteristické znaky komplexní péče o zdraví

Kompletní systém týkající se zdravotnictví má specifické znaky, které se odlišují od ostatních systémů. Charakteristickým výstupem tohoto komplexního systému je zdraví populace v České republice, jak současné, tak i budoucí. Veškerá populace i jedinec jsou vnímáni jako produkt tohoto systému. Celý proces změny výstupů výrazně podléhá dostupnosti, kvalitě, výzkumu a dalším zdrojům, které jsou do systému vloženy.

Je třeba poznamenat, že celý systém je velmi složitý z hlediska míry pravděpodobnosti úspěšné léčby a nejednoznačnosti postupů. Jednání lékařů i nelékařských zdravotníků je postaveno na etických principech, s cílem pomoci a zachránit zdraví člověka. V očích pacientů probíhá analýza a hodnocení zdravotnických pracovníků, což je zásadním ukazatelem pro návrat pacientů a jejich další doporučení.

Prevence, diagnostika i terapie jsou sice spojeny s výraznými náklady, nicméně i když je výsledný efekt léčby nízký, snahou je tento proces aplikovat ve prospěch zdraví člověka. Pro podnikání v oblasti zdravotnictví je ekonomické hledisko klíčové, zejména při analýze nákladů, výnosů a jejich transformaci pro dosažení efektivity zařízení. Zisk však nehraje hlavní roli, i když cílem zdravotnického pracovníka je bohatství. Při správně zvolené strategii se financování zařízení vrátí a pokračuje v generování vyššího zisku. To znamená, že při správně řízeném zdravotnickém zařízení je kvalitní péče na prvním místě, a přitom je generován odpovídající finanční zisk (Zlámal, 2013; Slouka, 2017).

Poptávka a nabídka ve zdravotnictví

Zdravotnictví nevychází z volného působení tržního mechanismu, jelikož poptávka i nabídka může být silně ovlivněna zdravotní politikou a vlivem státu. Poptávka po zdravotní péči je závislá na její skutečné potřebě, zatímco nabídka zdravotní péče je určována vytvořenou sítí zdravotnických zařízení. Poptávka může být rozdělena na subjektivní a objektivní potřeby. Z pohledu subjektivní potřeby se jedná o zhoršení zdravotního stavu

jedince, který vyhledává zdravotnické zařízení, a tím uskutečňuje poptávku po těchto službách. Objektivní potřeba zahrnuje celorepublikové preventivní zajištění monitorování zdravotního stavu obyvatelstva, což může vést ke snížení a eliminaci rizik spojených se zdravotním stavem. Příkladem objektivní potřeby je preventivní program Včasný záchyt očních vad (viz Kapitola 1.1), který je iniciován oftalmology a PLDD. Uskutečněním poptávky po zdravotní péči dochází k její spotřebě. Je třeba si uvědomit, že může docházet k nadměrné poptávce, protože si lidé neuvědomují skutečnou cenu zdravotní péče, jelikož je do značné míry hrazena z veřejného zdravotního pojištění.

Nabídka zdravotní péče by měla vycházet ze zájmů pacientů a měla by vyplývat z jejich potřeb, a to jak subjektivních, tak objektivních, protože základním cílem zdravotníků je zachování a zlepšení zdravotního stavu každého jedince. Jednotlivá zdravotnická zařízení tvoří síť, přičemž nabídka může být ovlivněna jejich počtem v daném regionu. Dále je třeba zohlednit umístění zařízení, množství lékařů na obyvatele, postoje státu, zdravotních pojišťoven a celkové postoje populace ke zdravotnictví. V praxi se často provádějí nadbytečné výkony, a jelikož poptávající pacient nemá znalosti o nevyhnutelnosti některých výkonů a dalších přínosech pro jeho zdraví, jsou tyto provedené výkony vyšší, než by mohla být skutečná potřeba. Role státu ve zdravotnictví v České republice je nezastupitelná a má významný vliv na legislativu, kontrolu, posuzování založení zdravotnických zařízení a dohodovací řízení (Zlámal, 2013).

Financování ambulantních specialistů

Pro potřeby této diplomové práce je vyhrazeno financování zdravotnických pracovníků se zaměřením na ambulantní specialisty. Obecně lze říci, že základním principem financování zdravotnictví je princip solidarity. Díky tomuto principu pacienti spotřebovávají zdravotní péči ve vyšších nákladech, než jsou jejich příjmy. Tento princip může být alokován do zdrojů tak, aby došlo ke zlepšení užitku většiny obyvatelstva a pokud by došlo ke zlepšení zdravotního stavu jedince, nezhoršilo by to stav jedince jiného (Mertl, 2022).

V České republice je model zdravotního pojištění. V rámci tohoto modelu je povinnost hradit si zdravotní pojištění, které posléze slouží k úhradě zdravotní péče. Pokud mají ambulantní specialisté smlouvy se zdravotními pojišťovnami, poté probíhá úhrada zdravotní péče ve formě výkonové. Hodnoty bodů pro odbornost i hodnot bodů výkonů se pro následující rok dohodnou v dohodovacím řízení zástupci zdravotních pojišťoven a profesní zástupci z oboru, což v této diplomové práci zastupuje ČSO. Ministerstvo zdravotnictví po vzájemné dohodě prozkoumá soulad s legislativou a vydá vyhlášku.

Pro zdravotnické zařízení je finální částkou bodové hodnoty výkonů, jenž jsou vynásobené bodovou hodnotou pro odbornost. Na základě počtu pacientů u zdravotní pojišťovny je zdravotní péče uhrazena následující měsíc danou pojišťovnou (Šatera, 2012). V případě přímé platby je cena sestavena na základě obecné nabídky a poptávky při spotřebě zdravotní péče podle financování v populaci (Mertl, 2022).

2.2 Právní formy podnikání ve zdravotnictví

Před samotným podnikáním si podnikatel zvolí vhodnou formu, jež souvisí s oblastí, ve které má podnikatelský záměr. Dále je třeba zmínit, že zde hraje svou roli vzdělání, jelikož při práci ve zdravotnictví musí zdravotník splňovat dosažené vzdělání a hodin praxe v oboru (viz Kapitola 1.3). Stěžejním prvkem je také financování a znalost legislativy v oblasti podnikání (Ondřej, 2022; Hučka, 2021). V kontextu diplomové práce jsou jednotlivé formy fyzické a právnické osoby rozděleny ke vztahu podnikajícího nelékařského pracovníka a nejběžnějších forem podnikání. Každá forma má specifickou ekonomickou charakteristiku a je z pohledu soukromého vlastnictví.

2.2.1 Podnikání fyzických osob

Podnikání ve formě fyzických osob, respektive jako osoba samostatně výdělečně činná (dále OSVČ), je ve většině tvořeno rozsáhlou skupinou, která je složena ze stomatologů, praktických lékařů, ambulantních specialistů a dalších. Tyto subjekty provozují svou činnost na vlastní riziko. Obecné kroky týkající se legislativy České republiky zahrnují:

- Krajskou správou přidělené identifikační číslo občana (dále IČO),
- registraci na finančním úřadě, příslušné Správě sociálního zabezpečení, povinném zdravotním pojištění,
- založení běžného účtu,
- uzavřené pojištění odpovědnosti za škody,
- pořízení razítka a dalších potřebných dokumentů pro účetnictví (Zlámal, 2013).

Do ekonomické charakteristiky formy fyzických osob patří vedení daňové evidence (příjmy, výdaje, pohledávky, závazky), kdy stačí jen evidenčně vést finance, jenž ovlivňují odvod daní dle zákona č. 586/1992 Sb., zákonu o daních z příjmů v aktuálním znění. Mimo to je charakteristickým rysem povinnost hradit daň z příjmu fyzických osob, jež činí 15 % nebo 23 % po rozdílu zdanitelných příjmů a výdajů. Fyzická osoba je zavázána

ručit celým svým majetkem včetně majetku v osobním vlastnictvím. V případě bankrotu je možnost uhradit pohledávky z osobních prostředků fyzické osoby (Zlámal, 2013).

2.2.2 Podnikání právnických osob

V případě sloučení více zdravotníků může být podnikání ve formě právnické osoby. Tito zdravotníci se sjednocují za účelem podnikání, a to ve formě obchodních společností či družstev. Nejběžněji jsou uskutečněny dva typy obchodních společností ve zdravotnictví, a to společnost s ručením omezeným (dále s. r. o.) a akciová společnost (dále a. s.) (Zlámal, 2013). Tyto společnosti mohou být založeny i jednou fyzickou či právnickou osobou. Dále existuje veřejná obchodní společnost (zkratka v. o. s.) a komanditní společnost (zkratka k. s.), jejichž počet zakladatelů tvoří minimálně dva společníci (Šíroká, 2023). Pro účely této diplomové práce nejsou tyto dvě společnosti dále rozebírány.

Pro společnosti platí obecná pravidla, jimiž se musí řídit. Jednotliví společníci musí mít podepsanou společenskou smlouvu, pro s. r. o. i a. s. se jedná o notářský zápis. Pokud je pouze jeden zakladatel, znamená to, že se podepisuje zakladatelská listina. Dále je potřeba se zapsat do obchodního rejstříku, jehož seznam obsahující právnické osoby je přístupný veřejnosti. Na základě tohoto kroku vzniká právnický vztah obchodní společnosti tedy vznik právnické osoby (Zlámal, 2013).

Na rozdíl od fyzických osob je povinnost vložit základní kapitál, jehož výše je uveřejněna v obchodním rejstříku. Minimální vklad pro s. r. o. je jedna koruna, pro a. s. se jedná o částku dva miliony korun (Šíroká, 2023). Z toho důvodu je a. s. rozšířenou formou spíše v oblastech doplňující zdravotnictví než v ve sféře zdravotní péče. To zahrnuje například střední až velké nemocnice (nejčastěji je akcionář kraj či město, pokud nejsou soukromého vlastnictví), dále farmaceutický průmysl, distributory se zdravotnickým materiálem či technikou (Zlámal, 2013).

Vedení účetnictví je stanoveno dle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví a musí být na základě platných postupů Českých úředních standardů. Nelze tedy vést zjednodušené účetnictví, jen formou podvojného účetnictví. To zahrnuje povinnost vést účetní knihy a sestavovat účetní závěrku (Zlámal, 2013). Daň z příjmů právnické osoby činí v současné době 21 % (Česko, 1993). V neposlední řadě společnost s ručením omezením v případě porušení svých závazků ručí celým svým majetkem ve výši nesplaceného základního kapitálu, avšak ne osobním majetkem (Zlámal, 2013).

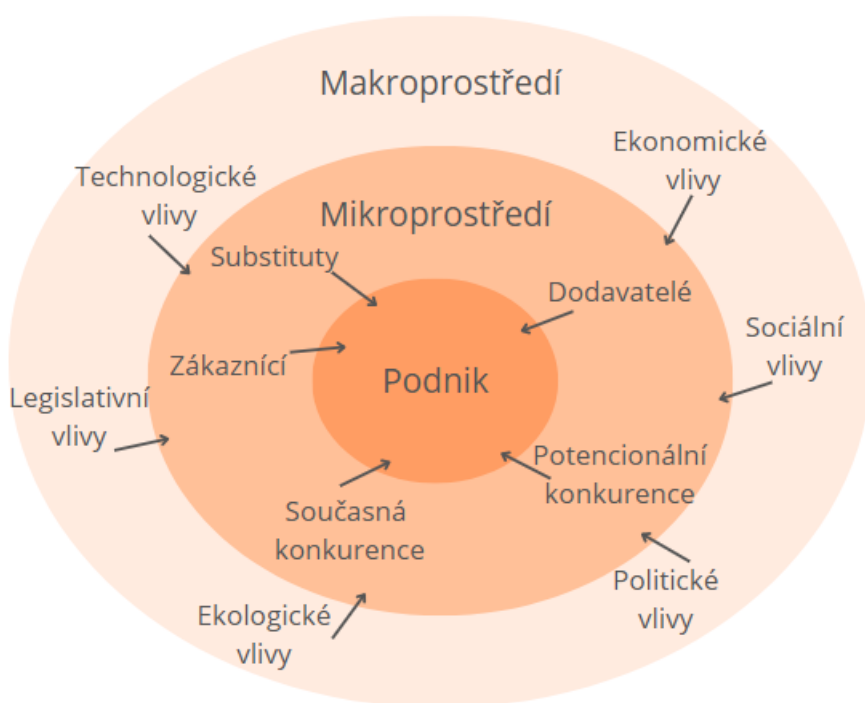
2.2.3 Komparace OSVČ a s. r. o. pro podnikání

Z hlediska nejčastějších forem podnikání ve zdravotnictví jsou pro porovnání vybrány formy zahrnující OSVČ a s. r. o. Výhodou OSVČ je vedení základní a méně finančně náročné administrativy bez složitého účetnictví. Dále může OSVČ podnikat rychleji s nižšími náklady při založení, jelikož je potřeba v rámci správního poplatku zaplatit částku 1 000 Kč (Fusková, 2022). Výhodnou volbou může být pro zakládající podnikatele menšího podniku, jejichž podnikání nepředstavuje vysoké riziko z finančního ani právního hlediska (Fabiánová, 2024).

U s. r. o. je ručení omezené pouze na výši nesplaceného základního kapitálu, na rozdíl od OSVČ, jenž ručí i osobním majetkem. Dále je uváděno jako více důvěryhodnější než OSVČ. S. r. o. je vhodnou volbou pro podnikatele, kteří plánují růst firmy a dále expandovat. Při výběru tohoto typu obchodní společnosti je možné vyplacení mzdy, a tím nastavit optimálnější výši úhrady zdravotního, sociálního pojištění a v neposlední řadě optimalizaci daní, které mohou snížit základ daně. Avšak jsou zde vyšší náklady na zřízení s. r. o., které činí částku přibližně 15 100 Kč (Fusková, 2022; Fabiánová, 2024).

3 ANALÝZA PROSTŘEDÍ

Strategická analýza prostředí je naprosto klíčová a nezbytná pro řízení, chod a strategii budoucího směřování podnikání. Základní principy analýzy jsou obdobné bez ohledu na velikost či zaměření firmy. Okolní prostředí ovlivňuje svými vstupy chod firmy, která v závislosti na okolních změnách či vlastních potřebách se přizpůsobuje těmto vlivům. V případě pravidelně prováděné analýzy prostředí lze vyhodnotit efektivitu již provedených kroků, predikovat potencionální hrozby, flexibilně reagovat na změny trhu a přizpůsobit se vývoji. Předpokladem vhodných rozhodnutí je pak jasná představa o směřování firmy (Košťan, 2002; Foret, 2008). Důležitým prvkem je pak samotné zpracování a rozbor analýzy jednotlivých prostředí, přičemž obecně dělíme prostředí na vnější a vnitřní prostředí (viz Obrázek 1).



Obrázek 1 Podnikatelské prostředí

(zdroj: vlastní zpracování dle Fotr, 2020)

3.1 Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí je děleno na široké vnější prostředí neboli tzv. makroprostředí a blízké vnější prostředí neboli tzv. mikroprostředí. Makroprostředí zastřešuje faktory a z nich plynoucí důsledky, které většina firem nedokáže ovlivnit vlastními silami a musí se jim přizpůsobit. Jen skutečně velké podniky dokáží (např. pomocí lobbingu) ovlivňovat

vnější prostředí. Jedná se zejména o vlivy legislativní, ekonomické, politické, ekologické aj. Pro analýzu tohoto typu prostředí existuje množství vhodných analýz. V rámci této práce byla použita velmi často využívaná analýza PESTLE. Naopak mikroprostředí již firma svou činností dokáže částečně ovlivnit. Pro analýzu tohoto prostředí byla vybrána analýza konkurence, zákazníků a analýza STP, která konkrétně analyzuje zákazníky a jejich potřeby (Jakubíková, 2013; Slouka, 2017).

PESTLE analýza

Výstupem této analýzy je identifikace nejdůležitějších faktorů v jednotlivých oblastech, které mají významný dopad na firmu a její fungování. Na základě výsledků rozboru analýzy je možno predikovat rozvoj společnosti a tím související vliv na vývoj firmy. PESTLE analýza obsahuje rozbor šesti základních faktorů makroprostředí, a to konkrétně:

P – politické vlivy

Tyto vlivy plynou z politické situace na mezinárodní či světové úrovni. S tím je spjata i související legislativa, zákonitosti trhu, mezinárodní vztahy, sankce nebo třeba regulace, vládní dotace či daňové podmínky. Vliv na jistotu podnikání má i celkově stabilita politického prostředí. V opačném případě dochází k nestabilitě na trhu.

E – ekonomické vlivy

Ekonomické vlivy jsou závislé jak na stavu ekonomiky státu, tak i zahraničí. Ovlivňují jak samotné firmy, tak i spotřebitele. Do této skupiny spadá například inflace, vývoj směnných kurzů, nezaměstnanost či výše úrokových sazeb. Ekonomické vlivy jsou úzce spjaty s vlivy politickými a výrazně ovlivňují platební schopnost obyvatelstva.

S – sociální vlivy

Sociální či sociokulturní vlivy zahrnují velké množství faktorů, jako je například demografie a vzdělání obyvatelstva či životní styl a hodnoty, náboženství a etnická příslušnost. Tyto faktory se promítají do kupního a kulturního chování spotřebitelů. Sociologické vlivy jsou velmi dynamické a je nezbytné pro firmu tyto změny sledovat.

T – technologické vlivy

Technologické vlivy a monitoring technického pokroku je pro konkurenceschopnost firmy velmi důležitý. V případě ignorování tohoto vlivu firmy nabízí zastaralý sortiment a jsou odsouzeny k zániku či stagnaci. Většina firem nakupuje již ověřené technologie, nicméně velké společnosti investují do výzkumu a vývoje vlastních technologií.

L – legislativní vlivy

Legislativní vlivy zastřešují veškeré právní faktory, jako je například pracovní právo, regulace či ochrana spotřebitele. Tyto vlivy jsou často spojovány s vlivy politickými, avšak pro spoustu firem jsou tak důležité, že je vhodné legislativní vlivy analyzovat zvlášť. Firmy jsou povinny dodržovat právní rámec, v opačném případě hrozí pokuty či soudní spory.

E – ekologické vlivy

Nynější společnost klade důraz na ochranu životního prostředí a vlivu na přírodu. Ekologický vliv je velmi unikátní, přičemž klíčovou roli hraje stát, který se za pomoci legislativních úprav snaží dosáhnout šetrnějšího přístupu firem k přírodě. Tyto faktory mohou zásadně negativně ovlivňovat chod například průmyslových firem, na druhou stranu pro mnoho dalších firem jsou tyto faktory zanedbatelné (Jakubíková, 2013; Slouka, 2017).

Analýza konkurence

Trh je konkurenčním prostředím, kde některé firmy vítězí a zároveň další firmy prohrávají. Proto, aby firma zvítězila, je naprosto nezbytné porozumění svému konkurenčnímu prostředí a schopnost reagovat na jeho podněty. Reakce na tyto podněty spočívá zejména v neustálých inovacích a kvalitním marketingu. Pravidelný monitoring konkurence je pak zásadní pro dlouhodobý úspěch firmy (Světlík, 2018).

První krok analýzy spočívá v určení firem, které představují konkurenci. Konkurenci představují subjekty, které cílí na stejné zákazníky a nabízejí stejné či obdobné produkty a služby (tzv. skutečná konkurence). Dále vedle již konkurenčních firem představují konkurenci i tzv. potenciální konkurenti, kteří by mohli na trh vstoupit v budoucnosti. Následuje prozkoumání předností a nedostatků konkurence. Analýza je zaměřena na množství faktorů, jako je například podíl na trhu, obrat, dostupnost, poskytované produkty a služby zákazníkům, ceny či marketing. Na základě provedené analýzy pak lze určit silné a slabé stránky konkurence a z toho vyvodit příležitosti pro vlastní podnikání. Výsledky této analýzy jsou začleněny do podnikatelského plánu a dochází k optimalizaci strategie firmy (Srpová, 2011).

Analýza zákazníků

Analýza zákazníků napomáhá podnikateli si definovat a popsat zákazníka, jenž je klíčový pro chod podniku. Při zpracování analýzy je důležité si nejprve rozdělit trh

jako celek a v rámci tohoto trhu si definovat veškeré potencionální zákazníky, i když by se je nepodařilo efektivně oslovit. Druhý trh cílí na takovou oblast trhu, jenž je přímo spjat se zákazníky, kterým je nabídnut produkt podniku či jeho služby.

Na základě odlišení celkového a cílového trhu je dále potřebné jednotlivé trhy kvantifikovat, a to z důvodu posouzení rozsahu trhu a jeho profitability. I když je komplikované získat přesná data, napomoci mohou již vytvořené statistiky či studie. Provedená analýza trhu může vytvořit komplexní pohled na trh z různých odvětví (Svobodová, 2017).

Z hlediska tématu práce je vhodné rozdělit a charakterizovat pojmy jako pacient, zákazník a klient se zaměřením na zdravotnictví. Pacienta lze popsat jako člověka, jenž dostává zdravotní péče a má určitý vztah k nemoci. Klient je osoba, která za peněžní úplatu využívá služeb lékaře a nachází se pod jeho ochranou, přičemž se klientovi dostávají odborné rady či služby. Výraz zákazník je obecnější než výraz klient a je považován za osobu, která nakupuje produkty či služby od organizace se zaměřením na prodej (Kolář, 2022).

Analýza STP

STP analýza je využívána pro pochopení potřeb zákazníků, což firmám pomáhá přizpůsobit své produkty či služby. Zásadou toho firmy mohou efektivněji oslovit cílové zákazníky. Analýza je zaměřena na cílený marketing, který obsahuje tři základní etapy. Konkrétně segmentaci trhu neboli *segmentation*, tržní zacílení neboli *targeting* a tržní umístění neboli *positioning*.

Segmentace trhu

Trh je tvořen zákazníky, kteří se liší ve svých potřebách, hodnotách, životním stylu, místem bydliště, nákupními zvyky atd. K nalezení skupin zákazníků dle stanovených kritérií se nazývá segmentace. Členové jednotlivých skupin (segmentů) pak vykazují co největší podobnost zejména svým tržním projevem (tzv. vnitřně homogenní) a zároveň se jednotlivé segmenty od sebe liší co nejvíce. Firmou zvolený segment pak musí být dostatečně stabilní a silný, aby se vytvoření specifického marketingového mixu danému segmentu vyplatilo. Mezi hlavní formy segmentace se může řadit segmentace geografická, demografická, psychografická a behaviorální. Geografická segmentace se zaměřuje na zeměpisné oblasti jako stát, region či město. Demografická segmentace cílí na rozdělení trhu dle věku, pohlaví a dalších proměnných. Psychografická segmentace využívá prvky psychologie

a osobnostních prvků. Při behaviorální segmentaci jsou zákazníci rozděleni na základě jejich znalostí o výrobku, použití či jejich reagování na daný výrobek (Světlík, 2018; Kotler, 2013).

Tržní zacílení

Jakmile je trh rozdělen na jednotlivé segmenty, následuje proces rozhodování, na který segment (či více segmentů) se v rámci marketingové strategie firma zaměří. Nejdůležitějším kritériem je počet zákazníků a jejich kupní síla, která firmě pokryje náklady spojené se zacílením na daný trh a vygeneruje zisk. Optimální je volba velkého segmentu s vysokou kupní silou nebo segment s potenciálem rychlého růstu. Dalším faktorem je přítomnost konkurence v daném segmentu a její analýza.

Tržní umístění

Po vybrání určitého segmentu nastává proces umístění výrobku na daném trhu. Zejména se jedná o umístění firmy a jejího produktu či služby v mysli zákazníků. S tím se pojí i zařazení firmy v rámci konkurence. Na toto zařazení a celkové vnímání firmy má vliv mnoho faktorů jako jsou například vlastnosti a cena výrobku či služby, marketing, užitek pro zákazníka, kvalita nebo distribuční síť. Po rozhodnutí o způsobu umístění produktu či služby na trhu, je vytvořen na základě daného segmentu odpovídající marketingový mix (Světlík, 2018).

3.2 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí lze charakterizovat jako prostředí samotné firmy. Firma svou aktivitou dokáže vlivy působící ve vnitřním prostředí ovlivňovat daleko více, než tomu bylo vnějšího prostředí. Patří sem například personální situace, firemní kultura, organizace firmy, technologické zázemí či finanční situace (Světlík, 2018).

Pro rozbor vnitřního prostředí je využíváno množství analýz, avšak v rámci této byla provedena analýza vnitřních zdrojů. Tato analýza je zaměřena k identifikaci zdrojů a schopností firmy, na základě kterých je pak firma schopna reagovat na hrozby či příležitosti, jenž se neustále na trhu vytváří. Analýza zdrojů je orientována jak na rozbor jednotlivých druhů zdrojů (např. personál, finanční zdroje, technologie, zázemí či “know – how”, tak schopností tyto zdroje využívat. Komplexní analýza vnitřních zdrojů je pak klíč k identifikaci předností firmy, které tvoří základ výhod oproti konkurenci (Sedláčková, 2000).

3.3 SWOT analýza

SWOT analýza tvoří základ strategického managementu a plánování firmy. Jedná se o spolehlivou a jednoduše pochopitelnou analýzu mikroprostředí. SWOT je zkratkou anglických slov, konkrétně *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* a *Threats*. Cílem analýzy je identifikace silných a slabých stránek firmy, příležitostí a hrozeb. Vyhodnocení analýzy je složeno ze dvou oblastí. Jedná se o analýzu ohrožení a příležitostí (O–T) a analýzu síly a slabosti (S–W) (Světlík, 2018; Pritchard, 2015).

Silné stránky

Jedná se o soubor faktorů, na kterých může firma dále stavět a rozvíjet se. Příkladem mohou být moderní technologie, ucelenost služeb, široký sortiment, dlouhá tradice působnosti, dobré jméno či velký podíl klientů v porovnání s konkurencí. Tyto faktory dávají firmě výhodu oproti konkurenci a pomáhají uspět na trhu.

Slabé stránky

Tyto skutečnosti snižují výkonnost firmy a zhoršují výhled firmy do budoucna. Zásadní je odhalení objektivně slabých míst bez ohledu na konkurenci. Odhalení slabých stránek je naprosto zásadní pro zvýšení výkonnosti a prosperity firmy. Jako příklad lze uvést zastaralé vybavení či technologie, nedostatek inovací, špatně zvolená marketingová strategie nebo slabá výkonnost.

Příležitosti

Firma se musí neustále rozvíjet a adaptovat se na změny vnějšího prostředí, což ve svém konečném důsledku má vliv na změny na trhu. Je v zájmu firmy, aby dokázala těchto změn využít ve svůj prospěch. Příkladem takových příležitostí může být například technologický pokrok, rostoucí poptávka na trhu, uzavírání strategických partnerství či vstup na nové trhy.

Hrozby

Hrozby lze vnímat jako slabá místa firmy, které mohou při změně okolností vést k omezení výkonosti či samotnému zániku firmy. Jedná se zejména o nežádoucí vlivy působící z vnějšího prostředí. Optimální je tyto hrozby včas odhalit a předcházet jim, nicméně ne vždy je to možné. V tomto případě je nutné minimalizovat jejich dopad. Jako příklad lze uvést poškození dobrého jména firmy a s tím související ztráta pozice na trhu, příchod nové konkurence či odchod klíčových zaměstnanců (Světlík, 2018; Slouka, 2017).

4 ZALOŽENÍ ORDINACE

Po vyhodnocení jednotlivých analýz následuje pečlivé zvážení podnikatelského záměru, jeho provedení a posouzení celého projektu z hlediska možnosti realizace.

4.1 Podnikatelský plán

Vypracování podnikatelského plánu může pomoci v každém kroku podnikání a podnikatel se díky němu může přesvědčit o životaschopnosti jeho podnikání. Díky podnikatelskému plánu si podnikatel vytyčí směr, kde chce být a určí si, v jaké fázi se nachází (Rickman, 2021). Je vytvořen za účelem realizace konkrétního projektu a označuje se jako podnikatelský záměr. Podnikatelský záměr sestavuje dokument, jenž zahrnuje všechny klíčové aspekty podnikání, zatímco podnikatelský plán vyjadřuje dlouhodobou strategii (Pospíšilová, 2019).

Ivana Svobodová (2017) definuje podnikatelský plán jako „*písemný dokument, jenž popisuje všechny podstatné vnější a vnitřní okolnosti týkající se podnikatelské činnosti*“. Při sestavování podnikatelského plánu se pracuje dle předpovědí a prognóz budoucího vývoje, tudíž se nedá s přesností určit, zda se plán uskuteční dle predikce. I když se jedná o možné predikce, důležité je zhodnotit, zda je možné nápad zrealizovat. Podnikatelský plán je dále sestavován na základě, jaké cílové skupiny a přizpůsoben dle období, kdy je plánována jeho realizace (Svobodová, 2017).

Podnikatelský plán je sestaven do určité struktury, která není závazně dána a každý podnikatel si jej může upravit a aktualizovat dle svých potřeb. Nejběžnější struktura podnikatelského plánu pro představu může obsahovat titulní list, exekutivní shrnutí, primární charakteristiku, analýzu trhu, cílové skupiny zákazníků, konkurenci, personální zajištění, marketingovou strategii, finanční zabezpečení, časový harmonogram, rizikovou analýzu a přílohy týkající se podnikatelského plánu (Svobodová, 2017; Rickman, 2021; Veber, 2012).

Titulní list, shrnutí, charakteristika

Titulní list podnikatelského plánu obsahuje jméno společnosti, základní údaje o obchodní společnosti, kontaktní údaje, webové stránky či právní formu. Nedílnou součástí titulního listu je logo společnosti, které vytvoří prvotní dojem pro případné investory. Shrnutí představuje stručný popis informací obsažených v podnikatelském plánu

a charakteristika podnikatelské činnosti interpretuje to, v čem podnikatel spatřuje podnikatelskou činnost.

Dále v rámci obecných údajů je vhodné stanovení mise a vize firmy, a to se týká i zdravotnického zařízení. Mise určuje poslání, kde jsou vyjádřeny hodnoty a sdělen přínos pro společnost. Vize se zaměřuje na budoucnost, čím se chce firma stát (Srpová, 2011).

Analýza trhu, cílové skupiny zákazníků, konkurence

Na základě kvalitně zpracovaných analýz si podnikatel může vyhodnotit prosperitu, definovat cílovou skupinu zákazníků či navýšit konkurenceschopnost společnosti. Další součástí může být analýza dodavatelů, jenž zahrnuje dodavatelské zajištění.

Personální zajištění

V rámci personálního zajištění se pojednává o jednotlivých pracovních pozicích ve společnosti, vytyčení předpokládaného vzdělání na danou pozici, počty pracovníků na dané pozici, organizační struktura, náklady na mzdy atp.

Marketingová strategie

Marketingová strategie se zaměřením na prodej zahrnuje propagaci, sociální média, cenovou strategii a prodejní metody, jež cílí na definované potencionální zákazníky (Rickman, 2021). Na základě zvolené marketingové strategie si podnikatel zajistí klíčové informace o zákaznících, trhu či rozpočtu.

Finanční zabezpečení

Z hlediska finančního zabezpečení jsou v podnikatelském plánu informace zahrnující například plány nákladů, výnosů, výkazy zisku a ztrát atp. Dále je zde uvedeno financování projektu, prostředky na nákupy majetku, zahájení činnosti aj. Finanční zabezpečení tedy dokládá klíčové informace o finanční situaci podnikatelského záměru a zda je plán finančně schopný a udržitelný (Svobodová, 2017).

Časový harmonogram

Časový harmonogram poskytuje podnikateli přehled všech činností a dobu jejich trvání, jehož závěrem je možné získat informace doby celkové realizace projektu. Na základě vypracovaného časového harmonogramu si podnikatel může rozplánovat jednotlivé termíny a jejich výdaje.

Riziková analýza

Riziková analýza vyhodnotí jednotlivé oblasti, jež jsou pro podnikatelskou činnost ohrožující a mohly by vést až k nezdárnému projektu. Dále díky ní určí jejich stupeň ohrožení a mimo to vytipuje jejich možnou eliminaci na základě preventivních opatření.

Přílohy

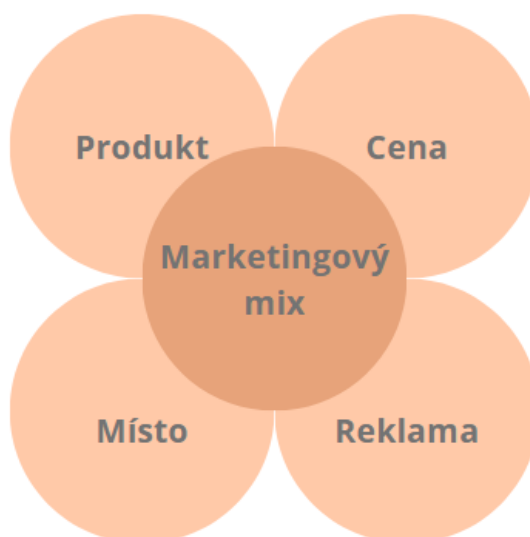
V přílohách se nachází takové dokumenty, jejichž informace jsou podstatné v rámci podnikatelského plánu a týkají se daného projektu. Do příloh se řadí například životopisy klíčových aktérů v podnikatelské činnosti, předpoklady finančního prostředí, smlouvy aj. (Srpková, 2011).

Podnikatelský plán by měl obsahovat informace, jež jsou dle doporučených zásad pro tvorbu podnikatelského plánu následující:

- pochopitelné,
- pravdivé,
- dosažitelné,
- zvažující míry rizika,
- podložené zdroji,
- srozumitelné (Svobodová, 2017).

4.2 Marketingový plán

Jedná se o dokument, který zahrnuje analýzu situace na trhu, zjištěné problémy a příležitosti, stanovení marketingových cílů a zároveň předkládá vhodné strategie k naplnění těchto cílů. Shromažďuje tedy všechny relevantní informace týkající se dané firmy a taktéž stanovuje cíle firmy na dané období. Základním modelem marketingové strategie je tzv. marketingový mix 4P. Jedná se o nástroj určený k realizaci marketingu. Zahrnuje čtyři klíčové faktory, které ovlivňují, jestli a do jaké míry bude produkt či služba na trhu úspěšná. Je složen z *Product* neboli produktu, *Price* neboli ceny, *Place* neboli místa a *Promotion* neboli reklamy (Světlík, 2018). Na Obrázku 2 je vyobrazeno schéma marketingového mixu 4P.



Obrázek 2 Marketingový mix 4P

*(zdroj: vlastní zpracování dle Slouka, 2017)***Produkt**

Pojem produkt označuje zboží či službu, každopádně v marketingovém prostředí zastřešuje slovo produkt i kvalitu, design, image výrobce či životní cyklus výrobku. Tyto faktory ovlivňují spokojenost zákazníka. Důležitá je taktéž pravidelná analýza produktového portfolia, což vede k přiblížení se potřebám zákazníků.

Cena

Dochází ke stanovení ceny produktu či služby na základě cenové strategie. Cena je spojena s výnosem a ziskem firmy, oproti tomu produkt a propagace jsou spojeny s náklady. Zahrnuje taktéž možnost slev nebo platebních termínů a je výsledkem finanční politiky dané firmy. Pro tržní prostředí je typická tzv. cena smluvní, nicméně pro zdravotnická zařízení je cena regulovaná bodově dle výkonů stanovené zdravotními pojišťovnami.

Místo

Tento pojem zastřešuje způsoby, jakým se poskytovaný produkt či služba dostává k zákazníkovi (např. dostupnost na trhu, distribuční kanály, dopravu nebo lokalitu, ve které bude produkt či služba poskytována). Cílem firmy je snaha o optimalizaci celého procesu distribuce, aby byl pro co nejvíce přívětivý pro zákazníka.

Reklama

Cílem reklamy je oslovit a navázat vztah se zákazníky, jako například přímým nabízením produktu či služby, propagací na internetu nebo v reklamních letácích či formou komunikace. Ve zdravotnictví je taktéž dobře fungující způsob propagace přednášková činnost, a to jak pro laickou, tak odbornou veřejnost. Záměr běžné reklamy je informovat a přesvědčit zákazníka, že je produkt či služba pro něj vhodná a tím podpořit prodej (Slouka, 2017).

4.3 Finanční plán

Finanční plán poskytne podnikateli přehled v číslech, která určí, zda je podnikatelský záměr realizovatelný. Při sestavování finančního plánu je žádoucí zahrnout tři možné scénáře, které by mohly nastat, aby se snížila míra rizika. Scénář může být rozdělen na optimistický, realistický a pesimistický. Optimistický scénář zahrnuje tu nejlepší poptávku po službách, nižší náklady a tím i vyšší zisk. Horní hranice představuje například ve zdravotnictví maximální kapacita ordinace. U realistického scénáře se vyjadřuje možná skutečnost, se kterou je pracováno. Pesimistický scénář pracuje s nižší poptávkou po službách či vyšších nákladech (Svobodová, 2017).

Při tvorbě finančního plánu je sestaven zakladatelský rozpočet, jenž vychází z veškerých nákladů a jejich financování. Každý provozovatel zdravotnického zařízení musí disponovat věcným a technickým vybavením, prostorem, finančním zabezpečením aj. Proto ještě před zahájením vlastní činnosti jsou zohledněny pořizovací náklady, což jsou například určitá oprávnění pro podnikání či správní poplatky, technické vybavení apod. Dále jsou to náklady provozní, které vznikají při běžném provozu zdravotnického zařízení. O časovém rozpětí rozhoduje obor podnikání, ale také, jakou má podnikatel ochotu podstoupit riziko (Svobodová, 2017; Zlámal, 2013).

Mimo to, jsou zde zahrnuty veškeré fixní náklady, které jsou pevné a jejich výše je neměnná na základě rozsahu činnosti. V kontextu zdravotnictví se jedná o neměnné náklady při počtech pacientů, náklady na energie apod. Variabilní náklady představují takové náklady, které jsou proměnné a mění se v závislosti změny rozsahu činnosti. Například objem zdravotnického materiálu je závislý na počtu léčených pacientů (Popesko, 2016; Zlámal, 2013).

Jelikož některá zdravotnická vybavení tvoří nákladnou položku vstupních nákladů, je třeba tento dlouhodobý hmotný majetek zahrnout do vyjádření v rámci odpisů dle zařazené skupiny. Jedná se o majetek, jehož pořizovací cena je vyšší než 80 000 Kč a je funkční déle než jeden rok (Zlámal, 2013; Seyfor, 2025).

Výkaz zisku a ztráty

Obsahem výkazu zisku a ztráty jsou výnosy a náklady, přičemž po jejich rozdílu se jedná o podnikové hospodaření. Výnosy lze chápat jako finanční prostředky, které byly poskytnuty podniku za své činnosti v průběhu určitého období, i když nedošlo k jejich příjmu. Přičemž náklady mohou být interpretovány jako finanční prostředky, které podnik použil na realizaci výnosů, byť nedošlo k jejich úhradě v téže časovém rámci.

Výsledek hospodaření vzniká po rozdílu výnosů a náklady. V případě kladné hodnoty se jedná o zisk a záporné hodnoty představují ztrátu (Pavelková, 2017).

4.4 Časová analýza

Před zahájením podnikání je vhodné do podnikatelského plánu zahrnout časový harmonogram projektu. V rámci časové analýzy si podnikatel může shrnout všechny potřebné úkony do jednoho časového rámce, z něhož může následně vyčíst co a kdy má začít, jaká je doba trvání a předběžné ukončení jednotlivých aktivit. Jedná se o aktivity, které jsou důležité z hlediska realizace projektu a doba potřebná k jejich dosažení (Svobodová, 2017; Srpová, 2011).

4.5 Management a eliminace rizik

V podnikatelském prostředí je třeba počítat s možnými riziky, jež mohou nastat v podobě negativní odchylky od záměru podnikatelského plánu. I když si je podnikatel vědom potencionálních rizik, často se očekává, že k jejich naplnění nedojde. Z toho důvodu je vhodné zařadit do podnikatelského plánu analýzu možných rizik, jež poskytne jejich přehled a zároveň nastíní možná opatření, kdyby riziko skutečně nastalo. Negativní následky rizika mohou vyústit ve ztráty v podobě majetku, financí či dokonce zdraví. Vypracovaná analýza rizik může přispět k návrhu preventivních řešení, což pomůže ke snížení závažnosti rizika (Srpová, 2011; Svobodová, 2017; Šupšáková, 2017).

Šupšáková (2017) charakterizuje řízení rizik jako proces, jenž zahrnuje identifikaci, posouzení a implementaci takových kroků, které vedou k preventivním opatřením. Záměrem

plánování rizik je cílevědomé uvědomění, do jakých rizik je vhodné investovat čas, izolovat jednotlivá rizika, eliminovat negativní rizika apod. Plánování by se mělo v určitých intervalech opakovat, aby docházelo k průběžné aktualizaci dat (Pritchard, 2015).

Přístupy při řízení rizik rozděluje Pritchard (2015) do 5 kroků: identifikace rizik, kvalitativní analýza, kvantifikace rizik, reakce na plánování rizika a kontrola rizik. Při identifikaci je potřeba nalézt skutečná rizika, která jsou spojena s podnikatelským záměrem. Tato rizika se dále organizují v kvalitativní analýze, kde se například přiřazuje závažnost tohoto rizika na projekt. Kvantitativní analýza zpracovává rizika hlouběji, například za pomoci rozhovorů s odborníky, načež rozšiřují data o další informace. V rámci reagování na rizika se vyhodnocují opatření vycházející z provedené identifikace a analýzy. Posledním krokem je následná kontrola a implementace do podnikatelského plánu. Dále se nesmí opomenout zajištění aktuálnosti těchto informací.

Výsledky jednotlivých rizik a jejich vyhodnocení mohou být zařazeny do matice rizik, jež je hojně využívána při uplatňování řízení rizik. Tato matice umožňuje rizika představit ve vizuální podobě na základě jejich pravděpodobnosti a následků, čímž zjednodušuje proces rozhodování o preventivních opatření vedoucí k jejich zmírnění. Výběr škál může být individuální nebo dle standardů ve zdravotnictví přímo pro zdravotní péči (Šupšáková, 2017). V Tabulce 1 je znázorněná matice rizika s vyjádřením stupně rizika.

Tabulka 1 Matice rizika a hodnocení míry rizika

Pravděpodobnost výskytu	Závažnost následků				
	Kritická	Těžká	Lehká	Málo významná	Zanedbatelná
Vysoce pravděpodobná	VV	VV	VV	V	N
Velmi pravděpodobná	VV	VV	V	S	N
Pravděpodobná	VV	V	V	S	N
Málo pravděpodobná	V	S	S	N	M
Nepravděpodobná	N	N	N	M	M

(zdroj: vlastní zpracování dle Svoboda, 2014; Vydrová, 2015)

M – minimální riziko; N – nízké riziko; S – střední riziko; V – vysoké riziko; VV – velmi vysoké riziko

5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Cílem teoretické části je představit poznatky zásadních témat, z nichž dále vychází analytická a praktická část této diplomové práce.

Úvodní část práce je věnována ortoptice, kde je rozebrán její vývoj až po současnost, přičemž od roku 2025 je zaveden jednotný screeningový program věnovaný včasnému zachytu očních vad. Dále je uvedena prevalence vybraných očních vad, dle které vychází analytická část práce. V neposlední řadě jsou zde uvedeny kompetence a potřebná odborná způsobilost k výkonu povolání ortoptisty.

Druhá kapitola pojednává o základech podnikání, charakteristické znaky podnikání ve zdravotnictví a jak funguje poptávka, nabídka a financování zdravotní péče. Dále je zde zmínka o právních formách podnikání ve zdravotnictví se zaměřením na nejčastější formy a jejich vzájemnou komparaci.

Následující kapitola se zabývá vybranými analýzami prostředí, jelikož se jedná o důležitou součást podnikatelského plánu. Zahrnuje definování cílové skupiny zákazníků, konkurence či důsledky, jež firma nemůže ovlivnit vlastními silami.

Závěrečná část se věnuje podnikatelskému plánu, kde je charakterizován do určité podoby. V podnikatelském plánu je zahrnutý marketingový plán, kde jsou popsány faktory pro oslovení cílových zákazníků. Dále je popsán finanční plán zahrnující plánování nákladů, výnosů a hospodářský výsledek ve třech scénářích. Důraz je kladen na rizikovou analýzu, která identifikuje potencionální hrozby a opatření k jejich eliminaci. V neposlední řadě je zmíněna časová analýza, která pomáhá k efektivnímu řízení projektu a jeho následnou realizaci.

II PRAKTICKÁ ČÁST

6 ANALÝZA PROSTŘEDÍ

Pro vytvoření efektivního podnikatelského plánu k založení nové ortoptické ordinace je důležitá předchozí analýza prostředí, ve kterém se bude ordinace nacházet. Ortoptická ordinace bude situována ve městě Otrokovice, v místním zdravotnickém středisku Městská poliklinika s. r. o. Otrokovice, která se nachází v samém centru města. V rámci analytické části jsou představeny analýzy podnikatelského prostředí, podle kterých dojde ke zhodnocení vybraných faktorů týkajících se založení nové ortoptické ordinace.

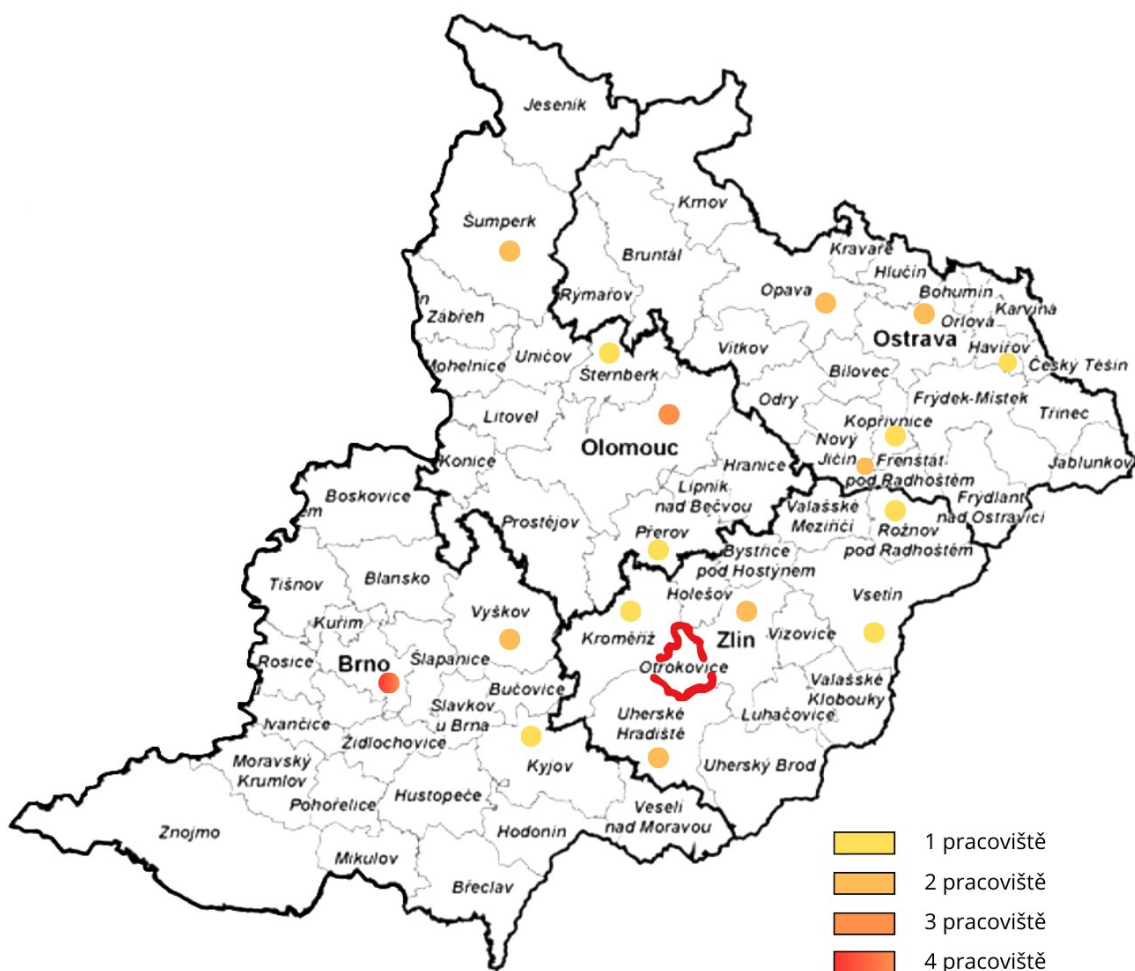
6.1 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí poukazuje na možnosti okolního prostředí, ve kterém se nová ortoptická ordinace bude nacházet a zvažování vhodnosti dané lokality. V této práci jsou v kontextu vnějšího mikroprostředí zahrnuty metody analýz konkurence, zákazníků a analýza STP. V rámci vnějšího makroprostředí je použita analýza PESTLE.

6.1.1 Analýza stávající konkurence

V České republice působí značné množství subjektů, které vykonávají činnost v oboru ortoptika. I když byl v posledních letech podstav ortoptických pracovišť, v současné době je kladen větší důraz na povědomí o očních potížích a každým rokem dochází k otevření dalších ortoptických ordinací.

Analýza stávající konkurence se zaměřuje na ortoptické ordinace, které vykonávají svou činnost ve Zlínském kraji a pro úplnou představu i v blízkém okolí sousedních krajů, což zahrnuje kraj Jihomoravský, Olomoucký a Moravskoslezský. Zákonní zástupci či dospělí pacienti často volí nejbližší ortoptickou ordinaci v důsledku nedostatečných kapacit spádových pracovišť. Na Obrázku 3 je znázorněna mapa s kraji, kde jsou na mapě vyznačeny počty ortoptických pracovišť v daném městě.



Obrázek 3 Počet garantovaných pracovišť ortoptiky dle krajů

(zdroj: vlastní zpracování)

Důležitou roli při výběru ortoptického pracoviště hraje dojezdová vzdálenost do ordinace. Zákonní zástupci či dospělí pacienti si volí pro ně nejvhodnější cestu, která je rychlá a krátká, jelikož se z většiny jedná o pravidelná cvičení. Tyto cvičení jsou dlouhodobého charakteru a pro rodiče to může představovat finanční či časovou zátěž. Z toho důvodu patří vzdálenost nové ortoptické ordinace od ostatních ortoptických pracovišť mezi zásadní faktory konkurence.

V Tabulce 2 je porovnávána vzdálenost ortoptických pracovišť z blízkého okolí od nové ortoptické ordinace v Otrokovicích od nejvzdálenějšího pracoviště po to nejbližší. V rámci užšího výběru byly vybrány pracoviště z Jihomoravského, Olomouckého a Zlínského kraje.

Tabulka 2 Vzdálenost ortoptických pracovišť od nové ordinace

Ortoptické pracoviště	Město	Počet ortoptistů	Vzdálenost
Oční ordinace Ottlens, s. r. o.	Šumperk	4	117 km
Optomedic DD, s. r. o.	Šumperk	1	115 km
Soukromá ortoptická ambulance	Brno	2	99 km
FN Brno, Dětská oční klinika	Brno	8	92 km
Ortoptická cvičebna Gemini	Brno	1	92 km
Oční lékař MUDr. Helena Pellarová, s. r. o.	Brno	3	90 km
Rožnovské oční centrum, s. r. o.	Rožnov pod Radhoštěm	2	69 km
Oční centrum, s. r. o.	Šternberk	4	67 km
Oční centrum Vitreum, s. r. o.	Olomouc	4	59 km
MŠ Palánek	Vyškov	1	56 km
Oční klinika Gemini Vyškov	Vyškov	1	55 km
FN Olomouc	Olomouc	3	55 km
Oční ordinace MUDr. Olgy Látalové	Olomouc	1	53 km
Nemocnice Kyjov	Kyjov	2	49 km
Ortoptická ambulance Marcela Tabáčková	Vsetín	1	43 km
Speciální mateřská škola A&J, s. r. o.	Přerov	1	31 km
Uherskohradišťská nemocnice, a. s.	Uherské Hradiště	1	21 km
Ortoptická cvičebna Gemini	Uherské Hradiště	1	20 km
Kroměřížská nemocnice, a. s.	Kroměříž	4	19 km
Krajská nemocnice Tomáše Bati, a. s.	Zlín	2	15 km
Oční ordinace MUDr. Tomáš Kuběna, s. r. o.	Zlín	1	10 km

(zdroj: vlastní zpracování)

V rámci úvahy konkurenčního prostředí, kdy blízkost jednotlivých pracovišť představuje nejvýznamnější riziko konkurence, lze stanovit blízké okolí do 20 km od ortoptické ordinace v Otrokovicích. Ortoptická pracoviště spadající do této vzdálenosti se nacházejí ve Zlínském kraji, konkrétně Ortoptická cvičebna Gemini

v Uherském Hradišti, Kroměřížská nemocnice, a. s., Krajská nemocnice Tomáše Bati, a. s. a Oční ordinace MUDr. Tomáš Kuběna, s. r. o. Tyto pracoviště jsou podrobně analyzovány níže.

Ortoptická cvičebna Gemini – Uherské Hradiště

Pracoviště se nachází v samotném centru města Uherského Hradiště a disponuje velkou čekárnou s hracím koutem, společnou toaletou a ordinací. V ordinaci pracuje jedna ortoptistka poskytující pleopticko-ortoptické cvičení a ordinační doba je rozložena od pondělí do středy od 7:00 do 15:30. Pracovní doba nenabízí větší časové rozhraní v odpoledních hodinách pro pracující rodiče/pracující pacienty. Ortoptické pracoviště nenabízí screeningové vyšetření zraku a není přímo vázáno na očního lékaře, jenž je nevýhodou pro možné konzultace. Výhodou pracoviště je objednávací doba, kdy je možné se objednat do jednoho až dvou týdnů. Webové stránky provozovatele Gemini oční centrum, s. r. o. jsou přehledné, nenabízí online objednání, ale zato se zde nachází popis tras, jak se do ordinace dostat autem či městskou hromadnou dopravou. Jedná se o dobrou geografickou lokaci pro svou blízkou dostupnost z autobusového/vlakového nádraží, jelikož cesta pěší chůzí zabere 5 minut. V blízkosti je dostatek parkovacích míst, ale všechna místa jsou zpoplatněna z důvodu placených zón.

Kroměřížská nemocnice, a. s. – Kroměříž

Kroměřížská nemocnice, a. s. nabízí ortoptickou ambulanci, cvičebnu a stacionář společně na jednom patře budovy areálu nemocnice. Oddělení se zabývá komplexní péčí o pacienty s očními onemocněními a v rámci ortoptiky se zaměřuje na pleopticko – ortoptickou péči. Pracoviště je v nově zrekonstruované budově, které disponuje moderním vybavením. Jako nevýhoda může být čekárna, která je společná pro všechny, kteří oddělení navštívili včetně dospělých pacientů čekajících do dvou ambulancí. Na ortoptickém oddělení jsou čtyři ortoptistky, které pokrývají všechny ordinace včetně stacionáře. Ordinační doba je od pondělí do pátku, v pondělí a ve středu je doba prodloužena od 6:45 do 17:00, v úterý a ve čtvrtek je od 6:45 do 15:00 a v pátek je ordinační doba zkrácena od 6:45 do 11:30. Pro pracující rodiče je výhodná prodloužená odpolední ordinační doba. Pracoviště nabízí přijatelnou objednávací dobu, kdy je možné se objednat do dvou týdnů. To však neplatí pro stacionář, kde jsou delší čekací lhůty. Ortoptické pracoviště nabízí screeningové vyšetření zraku. Webové stránky jsou přehledné s dostatečnou informovaností pro pacienty a nenabízí online objednání. Parkovací stání

se nachází přímo v areálu, ale v pracovních dnech, zvláště ve vytížených hodinách, je jejich počet nízký. Nejbližší zastávka regionálního dopravce je zhruba 12 minut pěšky od nemocnice, popřípadě lze využít místní hromadné dopravy, která však nejezdí v častých intervalech.

Krajská nemocnice Tomáše Bati, a. s. – Zlín

Nemocnice, v rámci očního oddělení, nabízí strabologickou a dětskou ambulanci, která se zabývá očními vadami u dětí. Ortoptická ordinace funguje ve zkráceném provozu tři dny v týdnu, konkrétně pondělí, úterý a čtvrtek a v návaznosti na lékařské oční prohlídky provádí ortoptická vyšetření dle objednaných pacientů u očního lékaře. Na pracovišti je momentálně jedna ortoptistka, druhá ortoptistka je na mateřské dovolené, což prodlužuje objednávací dobu na cvičení. Ordinační doba je od 7:00 do 15:30, což není výhodné pro pracující rodiče/pacienty na pravidelné dojíždění. Screeningové vyšetření zraku se provádí dle dohody. Čekárna je přizpůsobena dětským pacientům. Webové stránky nejsou moc přehledné, chybí ordinační hodiny, personální zajištění či kontaktní osoba a nenabízí online objednání. Parkovací stání je přímo u areálu nemocnice zadarmo, kde však ve vytížených hodinách je problematické zaparkovat, nebo v parkovacím domě za poplatek. V blízkosti se nachází zastávka pro městskou hromadnou dopravu, regionální autobusovou dopravu nebo vlakovou zastávku, která je přibližně 8 minut pěšky od areálu nemocnice. V nedávné době zahájila nemocnice spolupráci s mateřskou školou Luční, kde otevřela ortoptickou cvičebnu. Prozatím funguje jednou týdně od 7:00 do 15:30 a cvičení je prováděno jednou ortoptistkou. Ortoptická cvičebna přímo v mateřské školce má výhodu pro pracující rodiče, kteří se nemusí uvolňovat dříve z práce.

Oční ordinace MUDr. Tomáš Kuběna, s. r. o. – Zlín

V ortoptické ambulanci pracuje jedna ortoptistka poskytující pleopticko-ortoptickou péči v pracovních dnech od pondělí do pátku, s ordinační dobou od 7:00 do 15:00. Zastoupení, v případě nemoci, prakticky není, jelikož se na pracovišti nachází jedna ortoptistka. Ortoptická ambulance je vázaná s ordinacemi, kde pracují tři lékaři, takže v případě potřeby je možnost konzultace. Screeningové vyšetření se na pracovišti neprovádí. Objednávací doba se liší na základě akutnosti očních stavů, v průměru se objednání nových pacientů pohybuje okolo dvou až tří měsíců. Ordinační doba nedisponuje většinou rozmezí v odpoledních hodinách, což je nevýhoda pro pracující rodiče/pacienty. Čekárna je přizpůsobena dětským pacientům. Vyhrazené parkoviště

se nachází přímo u budovy, popřípadě placené parkoviště, které je 2 minuty chůze od oční ordinace. U placeného parkoviště se taktéž nachází zastávka městské hromadné dopravy. Webové stránky jsou přehledné, online objednání nenabízí, ale mají zavedený kontaktní formulář.

Na základě zmíněných informací o jednotlivých ortoptických ordinacích byly tyto informace analyzovány a porovnány s ohledem na klíčové konkurenční faktory v oblasti ortoptiky. Pro účel hodnocení jsou to faktory jako zastupitelnost, ordinační doba, parkování, screeningové vyšetření, geografická dostupnost, webové stránky včetně online objednání, čekací doba a prostředí, kde se ordinace nachází.

Každé z těchto kritérií má při vyhodnocování stejnou váhu. Hodnotící škála se pohybuje v rozmezí od 1 do 5 bodů, kde 1 bod znamená nejhorší hodnocení a 5 bodů nejlepší (viz Tabulka 3).

Tabulka 3 Analýza konkurence podle stanovených kritérií

	Ortoptická cvičebna Gemini	Kroměřížská nemocnice, a. s.	Krajská nemocnice Tomáše Bati, a. s.	Oční ordinace MUDr. Tomáš Kuběna, s. r. o.
Zastupitelnost	1	4	1	1
Ordinační doba	2	5	2	3
Parkování	3	3	3	5
Screeningové vyšetření	1	5	5	1
Geografická dostupnost	5	3	3	4
Webové stránky, online objednání	4	4	2	4
Čekací doba	5	5	4	2
Prostředí, kde se ordinace nachází	4	4	3	4
Souhrnný počet bodů	25	33	23	24
Konečné pořadí	2.	1.	4.	3.

(zdroj: vlastní zpracování)

Největší konkurencí pro novou ortoptickou ordinaci v Otrokovicích je dle výsledků pořadí z nejbližších čtyřech pracovišť, Kroměřížská nemocnice, a. s.

Na základě výsledků analýzy je nezbytné upravit nabídku služeb nové ortoptické ordinace tak, aby efektivně obstála v konkurenčním prostředí. Zároveň je důležité průběžně monitorovat čtyři klíčová pracoviště, zejména vítěze analýzy, analyzovat jejich nedostatky a zajistit, aby nová ordinace poskytovala služby na vyšší úrovni.

6.1.2 Analýza zákazníků

Důkladná analýza zákazníků umožňuje porozumět potřebám jak stávajících, tak budoucích pacientů, což poskytne cenné podklady pro založení nové ortoptické ordinace. Získané poznatky lze využít k nabídce služeb, které konkurence neposkytuje, čímž se zvýší atraktivita ordinace a posílí její konkurenceschopnost.

Potencionální pacienti v okolních krajích

Potencionální pacienti pro ortoptiku představují skupinu lidí, pro kterou je pleopticko – ortoptické cvičení vhodné. Důležitým faktorem je věk, jelikož se do 8 let upevňují binokulární funkce a zhruba do 14 let se binokulární funkce cvičením podporují. Od narození do 3 let se provádí včasný záchyt očních vad. Věk vhodný k pleopticko – ortoptickému cvičení začíná kolem 2,5 let, dle psychomotorického vývoje dítěte. Z toho důvodu je vhodný věk potencionálních pacientů pro pleopticko – ortoptické cvičení od narození do 14 let.

Potencionální pacienty je nezbytné určit především v nejbližším okolí ortoptické ordinace v Otrokovicích, zahrnující Olomoucký kraj, Jihomoravský kraj a Zlínský kraj. Dle údajů Českého statistického úřadu (dále ČSÚ) je v Tabulce 4 znázorněn počet dětí ve věku 0–14 let v jednotlivých krajích dle dostupných údajů za posledních pět let (ČSÚ, 2023a)

Tabulka 4 Počet obyvatel ve věku 0–14 let podle krajů ke dni 31.12.

	2019	2020	2021	2022	2023
Olomoucký kraj	98 806	99 259	98 227	99 797	98 340
Jihomoravský kraj	191 600	193 420	194 070	200 404	198 417
Zlínský kraj	88 411	88 643	87 839	89 279	87 961

(zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2023a)

Dle získaných dat lze pozorovat mírné kolísající počty obyvatel ve věku 0–14 let ve všech třech krajích. Jihomoravský kraj má nejvyšší počet obyvatel, což naznačuje, že se jedná o demograficky silnější region s vyšší atraktivitou pro rodiny. Olomoucký a Zlínský kraj mají spíše stabilní hodnoty, ale mírné poklesy mohou naznačovat nižší porodnost nebo migraci mladých rodin z regionu.

Prevalence amblyopie je interpretována přibližně u 3 % obyvatel (Fu, 2020). Na základě tohoto údaje lze zjistit, že v roce 2023 bylo přibližně 2950 pacientů s amblyopií v Olomouckém kraji, 5952 pacientů s amblyopií v Jihomoravském kraji a 2638 pacientů s amblyopií ve Zlínském kraji. Prevalence strabismu se udává okolo 5 % (Hromádková, 2011). Tento údaj by značil, že počet pacientů se strabismem byl přibližně 4917 v Olomouckém kraji, v Jihomoravském kraji je počet pacientů se strabismem 9920 a ve Zlínském kraji je počet pacientů se strabismem 4398. Analýza počtu potencionálních pacientů ve věku 0–14 let v kraji Olomouckém, Jihomoravském a Zlínském ukázala, že se jejich počet mírně zvyšuje, ale má také kolísavý charakter, kdy v roce 2022 byl zaznamenán největší nárůst a v roce 2023 jejich počet mírně klesl ve všech třech krajích. Lze předpokládat, že i v následujících letech bude trend počtu potencionálních pacientů obdobný.

Potencionální pacienti ve městech v blízkém okolí

V rámci užšího zaměření na potencionální pacienty jsou vybrána města Zlínského kraje v určené dojezdové vzdálenosti 30 kilometrů od ortoptické ordinace v Otrokovicích a určeného počtu obyvatel nad 10 000. Mezi tato města se řadí samotné město Otrokovice, jakožto zvolené město pro novou ortoptickou ordinaci. Dále jsou to města Zlín, Kroměříž, Uherské Hradiště a Holešov. V Tabulce 5 je souhrn měst ke vztahu ke svým počtům obyvatel ve věku 0–14 let a potencionálními pacienty s amblyopií (s úvahou prevalence 3 %) a pacienty se strabismem (s úvahou prevalence 5 %) dle dostupných údajů ČSÚ ke dni 31.12.2023 (ČSÚ, 2023b)

Tabulka 5 Počet pacientů s amblyopií a strabismem dle věku 0–14 let

	Počet obyvatel ve věku 0-14 let	Počet pacientů s amblyopií (3 %)	Počet pacientů se strabismem (5 %)
Otrokovice	4 678	140	233
Zlín	15 218	456	760
Kroměříž	10 161	304	508
Uherské Hradiště	13 572	407	678
Holešov	3 351	100	167

(zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2023b)

S úvahou prevalence 3 % pacientů s amblyopií a 5 % pacientů se strabismem se jedná o poměrně velké zastoupení potencionálních pacientů vhodných pro pleopticko-ortoptické cvičení. Vzhledem k potenciálnímu počtu pacientů je taktéž nutné zdůraznit vzrůstající povědomí o vyšetření a cvičení zraku, což v konečném důsledku vede k častějším návštěvám očních lékařů.

Dle analýzy počtu potencionálních pacientů ve věku 0–14 let ve vybraných městech na základě určené vzdálenosti 30 kilometrů od nové ordinace a počtem obyvatel nad 10 000 se ukázalo, že ve městě Otrokovice, dle úvahy prevalence amblyopie a strabismu, je celkem 373 potencionálních pacientů. Ve Zlíně je celkový počet potencionálních pacientů 1216 na dvě ortoptické ordinace a na jednu by připadalo 608 pacientů. V Kroměříži se jedná celkem o 812, v Uherském Hradišti je to 1085 a v Holešově 267 potencionálních pacientů. V rámci vytíženosti ortoptických ordinací v okolních městech by nová ordinace mohla zařízením ulevit a snížit lhůtu čekací doby, protože počáteční čas pleopticko-ortoptického cvičení hraje důležitou roli.

Počet pacientů vhodných pro pleopticko-ortoptické cvičení má do budoucna rostoucí charakter, ať už z důvodu zvýšeného včasného zachytu očních vad při preventivních screeningových vyšetření nebo neustálého používání moderních technologií. V posledních letech se klade větší důraz o povědomí očních vad, a proto je nezbytné dodržovat prevence lékařů a oční hygienu při práci s moderními technologiemi.

6.1.3 Analýza STP

Pro potřeby podnikatelského plánu je žádoucí provést analýzu STP (Segmentation – Targeting – Positioning), která umožňuje charakterizovat důležité segmenty zákazníků, zároveň napomáhá vybrat, který segment je nejperspektivnější

do budoucna a určit způsoby k odlišení nové ortoptické ordinace od konkurence. V rámci analýzy jsou provedeny tři kroky, kterými jsou segmentace, zacílení a umístění.

a) Segmentace (Segmentation) a zacílení (Targeting)

Segmentace trhu představuje rozdělení potencionálních pacientů do skupin dle společných vlastností, potřeb a preferencí. Pro analýzu jsou určena čtyři klíčová segmentační kritéria, zahrnující segmentaci demografickou, geografickou, psychografickou a behaviorální.

Demografická segmentace

Z hlediska demografické segmentace tvoří primární cílovou skupinu zejména děti předškolního a mladšího školního věku (přibližně 3–14 let), u kterých se zachycuje amblyopie a strabismus, přičemž klíčovou roli hraje včasná diagnostika a terapie. Další skupinu tvoří dospělí pacienti s dvojitým viděním, binokulárními poruchami nebo astenopickými potížemi. Tyto obtíže se nejčastěji projevují na základě úrazu hlavy, autoimunitních onemocnění, nitrolebních nádorů apod.

V posledních třech letech se v rámci včasného zachytu očních vad apeluje na věkovou skupinu od šesti měsíců do tří let, tedy nonverbální věk dítěte v ortoptické péči ve spolupráci s PLDD. Cílem prevence je zachyt očních vad v prvopočátcích a jejich včasné léčení, aby byl umožněn správný binokulární vývoj, jelikož nejkritičtějším obdobím pro vývoj vidění je do jednoho roku dítěte.

Geografická segmentace

Nová ordinace se bude geograficky nacházet v regionu, kde pacienti musí často za pleopticko-ortoptickou péčí dojíždět do větších měst, kde jsou delší čekací lhůty. Ve spolupráci s PLDD bude kladen větší důraz na prevenci včasného zachytu očních vad v rámci screeningového vyšetření. Nová ortoptická ordinace v Otrokovicích by pomocí své lokace mohla pokrýt další spádové oblasti okolních obcí a zároveň by ulevila v přetíženosti pacientů v dalších ortoptických zařízeních ve větších městech jako Zlín, Kroměříž, Uherské Hradiště.

Psychografická segmentace

V rámci psychografické segmentace je možné vymezit několik významných skupin pacientů, které mohou představovat stabilní pacienty ortoptické ordinace.

Jednou z klíčových skupin tvoří rodiče dětí s amblyopií, problémy s binokulárním viděním či strabismem. Rodiče na doporučení oftalmologa či PLDD, v rámci včasného zachytu, vyhledávají odbornou péči, která bude zároveň zajišťovat citlivý přístup k dětským pacientům. Dále jsou to sourozenci dětí, u kterých byla potvrzena pozitivní rodinná anamnéza nebo děti s pozitivním výsledkem v mateřských školách, kde se může provádět preventivní vyšetření zraku. Další skupinu tvoří dospělí pacienti, které doprovázejí oční obtíže nebo bolesti hlavy, nejčastěji na základě úrazů, autoimunitních onemocnění apod. V neposlední řadě lze zařadit skupinu sportovců či lidí pracujících dlouhodobě za počítačem, které doprovází diskomfort v oblasti očí jako je únava, bolest či rozmazané vidění zvláště ve večerních hodinách a pomohlo by zlepšení binokulární spolupráce.

Behaviorální segmentace

Pacienty s poskytovanou pleopticko-ortoptickou péčí lze rozlišit v závislosti vlastního přístupu k péči o své zdraví a rozhodovacímu procesu. Klíčovou skupinu pacientů tvoří ti pacienti, kteří dodržují stanovené postupy, pravidelně dochází do ortoptické ordinace, aktivně se podílí na domácím cvičení a dochází na dohodnuté kontroly se svým očním lékařem. Jelikož se převážně jedná o dětské pacienty, je důležitá edukace zákonných zástupců (rodičů), ale také srozumitelnou formou zapojit i dětské pacienty. Mimo ortoptickou ordinaci pacienti s amblyopií dodržují nošení okluzoru, jehož dobu stanovuje lékař s přidáním aktivní práce do blízka. Pacienti se strabismem či jinými binokulárními obtížemi jsou taktéž instruováni k domácímu cvičení na základě doporučení ortoptisty. Včasná diagnostika a cílená terapie snižuje problémy s binokulární spoluprací, únavou očí, bolesti hlavy a může vést ke správnému binokulárnímu vývoji. Nedodržování stanovených postupů, nepravidelné navštěvování ortoptické ordinace či opožděná péče mnohdy vede ke zhoršení amblyopie či strabismu, což může mít zásadní dopad na životní komfort pacienta. Další důležitou skupinou jsou pacienti, kteří dostali doporučení na ortoptickou ordinaci, jak od předepisujícího očního lékaře, tak i dalších pacientů na základě pozitivní zkušenosti s ortoptickým pracovištěm.

Na základě určených klíčových segmentačních kritérií byly vymezeny klíčové skupiny pacientů a jejich potřeby v rámci pleopticko-ortoptické péče. Významnou skupinu tvoří předškolní a mladší školní věk. Specifickou skupinu tvoří děti v nonverbálním období s včasně diagnostikovanou oční vadou, jež má rostoucí charakter v počtu vyšetření a může zvýšit počet potencionálních pacientů do ortoptické ordinace. Související prevence má vliv

na snížení zátěže očních lékařů a zahájení včasné terapie, která pozitivně ovlivňuje celý proces terapie.

b) Umístění (Positioning)

Strategickým krokem umístění trhu představuje, jak bude ortoptická ordinace vnímána z pohledu klíčových pacientů ve srovnání s konkurenčními ortoptickými ordinacemi. Plánovaná ortoptická ordinace se bude profilovat jako moderní pracoviště s důrazem na komplexní péči přizpůsobenou individuálním potřebám dětí všech věkových kategorií a dospělých pacientů. Hlavní pozornost bude zaměřena na možnost screeningového vyšetření ve spolupráci s PLDD a moderní metody v pleopticko-ortoptické léčbě. Dalším důležitým prvkem bude transparentní komunikace zaměřená na průběh a možnostech terapie a doporučení pro efektivní cvičení v domácím prostředí dle individuálních potřeb pacienta.

6.1.4 Analýza PESTLE

Pro analýzu faktorů v makrookolí podniku, které podnik nemůže přímo ovlivnit, je v rámci této diplomové práce zvolena analýza PESTLE, jenž představuje rozšířenější verzi analýzy PEST. Analýza se zaměřuje na hodnocení politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a environmentálních faktorů. I když nedokáže ortoptická ordinace tyto faktory ovládat, je žádoucí mít přehled o jejich působení, analyzovat je a připravit se na případné změny, které by se v budoucnosti mohly naskytnout.

a) Politicko-legislativní faktory

Politicko-legislativní faktory, jež jsou zavedeny v České republice, výrazně ovlivňují realizování ortoptické praxe. V rámci zdravotní politiky České republiky je uplatňován princip solidarity, tzn. lidé si vzájemně pomáhají a všichni pojištěnci dostávají rovný přístup ke zdravotní péči, a to bez ohledu na zdravotní stav či ekonomické podmínky. Všichni tedy přispívají v rámci zdravotního pojištění dle svých příjmů, nicméně zdravotní péči čerpají dle svých potřeb. Na základě tohoto principu je zajišťována dostupnost zdravotní péče pro všechny občany. Ortoptická ordinace je závislá na příjmu vyplaceného zdravotní pojišťovnou dle pojištěných pacientů, kteří ordinaci navštěvují.

Na ortoptickou ordinaci se obecně vztahuje níže uvedená legislativa vzhledem k systému zdravotního pojištění v České republice:

- **Zákon č. 551/1991 Sb.**, o Všeobecné zdravotní pojišťovně České republiky, ve znění pozdějších předpisů,
- **Zákon č. 280/1992 Sb.**, o resortních, oborových, podnikových a dalších zdravotních pojišťovnách, ve znění pozdějších předpisů,
- **Zákon č. 592/1992 Sb.**, o pojistném na veřejné zdravotní pojištění, ve znění pozdějších předpisů,
- **Zákon č. 48/1997 Sb.**, o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů,
- **Vyhláška č. 314/2024 Sb.**, o stanovení hodnot bodu, výše úhrad za hrazené služby a regulačních omezení pro rok 2025, ve znění pozdějších předpisů.

Výčet právních norem týkající se poskytování zdravotní péče v oblasti ortoptiky v České republice je následující:

- **Zákon č. 96/2004 Sb.**, o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů,
- **Zákon č. 201/2017 Sb.**, kterým se mění zákon č. 96/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů,
- **Zákon č. 372/2011 Sb.**, o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování, ve znění pozdějších předpisů,
- **Zákon č. 375/2022 Sb.**, o zdravotnických prostředcích a diagnostických zdravotnických prostředcích in vitro
- **Zákon č. 258/2000 Sb.**, o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů,
- **Vyhláška č. 55/2011 Sb.**, o činnostech zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků, ve znění pozdějších předpisů,

- **Nařízení Evropského parlamentu a rady (EU) 679/2016 Sb.**, o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46 (obecné nařízení o ochraně osobních údajů), ve znění pozdějších předpisů,
- **Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2017/745 Sb.**, o zdravotnických prostředcích,
- **Vyhláška č. 92/2012 Sb.**, o požadavcích na minimální technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení a kontaktních pracovišť domácí péče, ve znění pozdějších předpisů,
- **Vyhláška č. 99/2012 Sb.**, o požadavcích na minimální personální zabezpečení zdravotních služeb, ve znění pozdějších předpisů,
- **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, ve znění pozdějších předpisů,
- **Vyhláška č. 373/2016 Sb.**, o předávání údajů do Národního zdravotnického informačního systému, ve znění pozdějších předpisů,
- **Vyhláška č. 444/2024 Sb.**, o zdravotnické dokumentaci, ve znění pozdějších předpisů.

Právní normy vztahující se k založení ortoptické ordinace ve formě fyzické osoby jsou následující:

- **Zákon č. 586/1992 Sb.**, Zákon České národní rady o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů,
- **Zákon č. 589/1992 Sb.**, o sociálním pojištění, ve znění pozdějších předpisů,
- **Zákon č. 592/1992 Sb.**, o zdravotním pojištění, ve znění pozdějších předpisů,
- **Zákon č. 89/2012 Sb.**, Zákon občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

Legislativa vztahující se ke zdravotnímu pojištění má na ortoptistu vliv zejména úhradovými mechanismy a smluvními podmínkami se zdravotními pojišťovnami. Tyto podmínky také definují, které služby jsou hrazené z veřejného zdravotního pojištění.

Z další legislativy týkající se poskytování zdravotní péče plyne, že ortoptista musí splňovat určitou kvalifikaci, technické a personální normy a používat vyhovující ortoptické přístroje. Dále musí ortoptista dodržovat hygienické požadavky, vést zdravotnickou dokumentaci a chránit údaje o pacientech dle GDPR. V neposlední řadě se ortoptisty týká legislativa pro formu podnikání, kterou si zvolí, v tomto případě ve formě fyzické osoby. Ortoptista musí splňovat určité daňové a odvodové náležitosti a dále také právní podmínky podnikání.

Z politicko-legislativních faktorů vyplývá, že existuje řada zákonů, nařízení a vyhlášek, jimž se musí ortoptista a ortoptická ordinace řídit a sledovat případné změny. V posledních letech lze pozorovat neustálé změny v legislativě, které jsou zapříčiněny zejména nestabilitou na postu ministra zdravotnictví, což se následně může odrážet ve zpomalení zakládání nových ordinací, ekonomické zatížení ordinace či náročnost v oblasti administrativy.

b) Ekonomické faktory

Mezi další faktory ovlivňující provozování ortoptické ordinace patří faktory ekonomické. V rámci analýzy ortoptické ordinace jsou určeny ukazatele zahrnující inflaci, počet úvazků v oboru ortoptika, výdaje na zdravotnictví, míru nezaměstnanosti a výši průměrné hrubé mzdy.

Inflace a stanovení hodnoty bodu pro odbornost 927

Česká národní banka (dále ČNB) definuje inflaci jako „*růst cenové hladiny v čase, kde dochází k oslabení reálné hodnoty dané měny vůči zboží a službám, které průměrný spotřebitel kupuje*“ (ČNB, 2025). Spotřebitel si koupí méně, a to za stejnou částku, kterou vynaložil v minulosti. V roce 2024 dosáhla inflace průměrné roční hodnoty 2,4 %, což je za posledních 5 let nejnižší hodnota. Ve srovnání s předchozími lety, v roce 2017 dosáhla průměrná roční míra inflace 2,5 %, v roce 2018 2,1 %, od roku 2018 měla inflace rostoucí charakter, a to převážně v roce 2022, kdy průměrná roční míra inflace dosáhla 15,1 %. K poklesu došlo v roce 2023 na 10,7 %. ČNB si stanovuje inflační cíl 2 %, což je běžně stanovená úroveň centrálními bankami ve vyspělých ekonomikách. Nízká a stabilní inflace přispívá k udržitelnému ekonomickému rozvoji, což podporuje například vyvážené spotřebitelské výdaje či motivaci firem investovat a celý tento proces má kladný vliv na vyšší životní úroveň (ČNB, 2025).

Projevení růstu inflace může ovlivnit chod ortoptické ordinace a zároveň i pacienty, kteří využívají pleopticko-ortoptickou péči. Z hlediska pacientů může růst inflace dopadat na zvýšení cen pohonných hmot, jež mohou mít přímý vliv při výběru ortoptické ordinace, jelikož mnoho zákonných zástupců/dospělých pacientů volí ortoptickou ordinaci dle vzdálenosti od bydliště. Z důvodu nezajištění dostatečné sítě ortoptických pracovišť, je mnoho zákonných zástupců/dospělých pacientů nucených jezdit za poskytování péče i větší vzdálenosti v závislosti na dostupnosti, která může být na úkor kvality. Dalším dopadem s ohledem na pacienty by mohla být snížená dostupnost soukromých ortoptických ordinací, které nemají smlouvy s pojišťovnami, a zvýšená úhrada pacientem. V návaznosti by to mohlo mít dopad na delší čekací doby u ortoptických ordinacích, které mají smlouvy s pojišťovnami.

Z hlediska ortoptické ordinace by se na základě růstu inflace mohly zvýšit náklady na provoz ordinace, například zvýšení cen přístrojů, spotřebního materiálu nebo vyšší energie a navýšení nájemného. Inflace ovlivňuje i celkové bodové hodnoty výkonů. Ing. Jaroslav Zítek, zástupce ČSO při jednání v dohodovacím řízení, ve svém emailu adresovaném členům ČSO ze dne 5. 12. 2024 shrnul fungování dohodovacího řízení a proces výpočtu úhrad pojišťoven zdravotnickým zařízením. Ing. Zítek poukázal na inflaci, která „*mění celkové bodové hodnoty výkonu (navyšují se), přičemž nejvíce u vyšetření s velkým objemem lidské práce, a naopak výkony zaměřené na techniku a materiál jsou zasaženy méně, protože jejich složky se v bodové hodnotě automaticky nezvyšují. Ministerstvo zdravotnictví je povinno každoročně navyšovat bodové hodnoty výkonů za práci a režii dle inflace v referenčním období (tzn. dva roky nazpět), avšak zároveň snižuje celkovou hodnotu bodu pro jednotlivé odbornosti, aby výdaje odpovídaly rozpočtovým omezením pojišťoven*“. Pro rok 2025 je to, dle referenčního období, inflace, která byla v roce 2023. Hodnoty bodů pro odbornost 927 (ortoptická sestra) v rozmezí posledních let jsou uvedeny v Tabulce 6.

Tabulka 6 Hodnota bodu v letech 2020–2025 pro odbornost 927

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Hodnota bodu v korunách	1,04	1,01	1,05	1,09	1,02	0,94

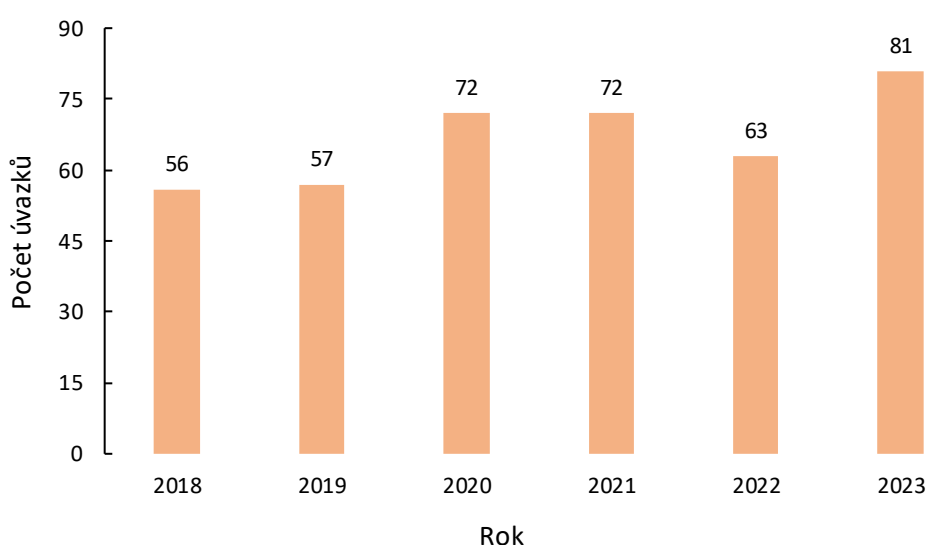
(zdroj: vlastní zpracování dle Česko, 2019–2024)

Z uvedených hodnot bodů v Tabulce 6 vyplývá, že největší navýšení hodnoty bodu pro odbornost 927 zaznamenal rok 2023 s 1,09 Kč a v roce 2025 klesla hodnota bodu pro odbornost na 0,94 Kč. I když Ministerstvo zdravotnictví navyšuje bodové hodnoty výkonů podle inflace, zároveň dochází ke snížení celkové hodnoty bodu pro jednotlivé odbornosti. Snížení hodnoty bodu za odbornost neznamená automatickou finanční ztrátu, jelikož existují další bonifikace, mechanismy úhrad, navyšují se bodové hodnoty výkonů, které mohou vykompenzovat pokles hodnoty bodu.

Počet úvazků v oboru ortoptika

Dalším ukazatelem ekonomického faktoru je počet úvazků v ortoptice na území České republiky. Na základě tohoto ukazatele lze pozorovat rostoucí trend počtu úvazků, a to v letech 2018–2021 a výrazný nárůst v roce 2023. V roce 2022 byl zaznamenán pokles v počtu 9 úvazků. Jedná se o ekvivalent plného úvazku, tzn. přepočtený úvazek dle počtu odpracovaných hodin a provozní doby daného pracoviště. Neodpovídá skutečnému počtu zaměstnaných ortoptistů, nýbrž kolik plných úvazků by odpovídalo ekvivalentu všech zaměstnaných ortoptistů (ÚZIS, 2018–2023). Na Grafu 1 jsou znázorněny počty ekvivalentu plných úvazků v ortoptice v České republice v letech 2018–2023.

Graf 1 Celkový počet úvazků v ortoptice



(zdroj: vlastní zpracování dle ÚZIS, 2018–2023)

Výdaje na zdravotnictví

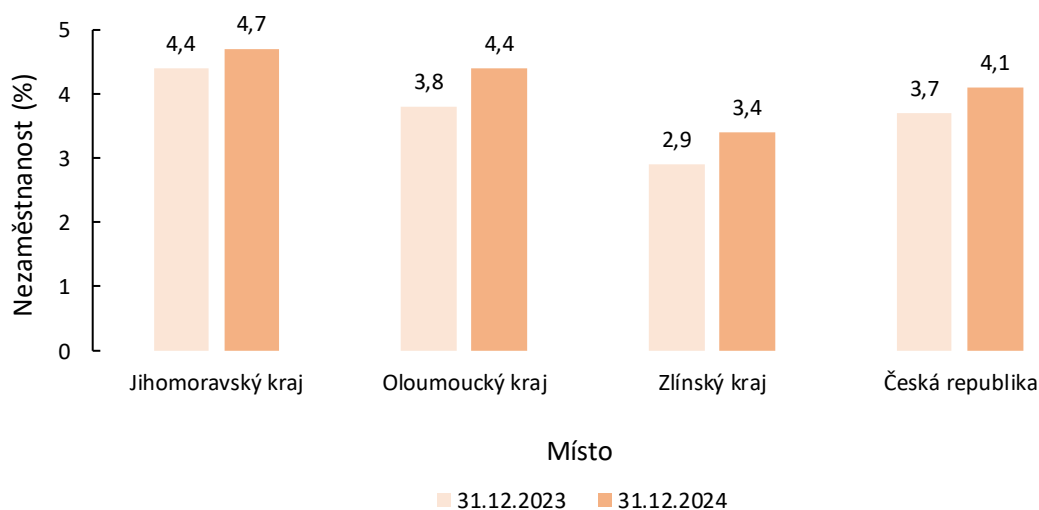
Výdaje na zdravotnictví každoročně rostou. V roce 2022 vzrostly téměř dvojnásobně oproti roku 2010, kdy výdaje na zdravotnictví tvořily 302 miliardy Kč

a v roce 2022 dosahovaly celkových výdajů 426 miliard Kč na zdravotní péči. Z hlediska léčebné péče uhradily zdravotní pojišťovny v roce 2022 na lůžkovou péči 53 % z finančních prostředků, na ambulantní péči to bylo 44 % a 3 % připadli na denní léčebnou péči. Největší výdaje z hlediska ambulantní péče zdravotních pojišťoven činily na péči specializovanou, kam spadá i ortoptická péče (Odbor statistik rozvoje společnosti, 2024). Z uvedených údajů vyplývá, že ambulantní péče hraje významnou roli ve zdravotnictví a o specializovanou péči je stále větší zájem, což dokládají i rostoucí výdaje. Pokud bude dále růst tlak na financování ze zdravotních pojišťoven, mohlo by dojít k omezení úhrad některých výkonů ortoptiky, což by mohlo vést k častějším platbám pacientů jako samoplátců. Ortoptista by případně mohl přizpůsobit nabídku zdravotní péče tak, že by byla nabízena péče hrazená pacienty.

Míra nezaměstnanosti

Důležitým ukazatelem v rámci ekonomického faktoru je také míra a vývoj nezaměstnanosti. V České republice trápí ortoptická pracoviště nedostatek ortoptistů, což dokládá i desítka inzerátů hledající nové ortoptisty, včetně absolventů oboru. I když je větší zájem o zaměstnání a zvýšil se počet nezaměstnaných, pro ortoptistu jsou zavazující podmínky k výkonu stanovené zákonem č. 96/2004 Sb., o nelékařských zdravotnických povoláních. Na Grafu 2 je znázorněna nezaměstnanost v letech 2023–2024 v kraji Zlínském, Jihomoravském a Olomouckém v porovnání s Českou republikou.

Graf 2 Nezaměstnanost v regionech v letech 2023/2024



(zdroj: vlastní zpracování dle Úřad práce, 2025)

Výše průměrné hrubé mzdy

Posledním ukazatelem ekonomických faktorů je výše průměrné hrubé mzdy. Ta v roce 2023 dosahovala výše 43 120 Kč ke vztahu k České republice. Největší částka dosahovala v Hlavním městě Praha, konkrétně 53 507 Kč, nejnižší výše v Karlovarském kraji 37 162 Kč. Zlínský kraj představoval druhou nejnižší hodnotu průměrné hrubé měsíční mzdy 38 504 Kč. Ve 3. čtvrtletí 2024 činila průměrná hrubá měsíční mzda celkem 45 412 Kč, což představuje nárůst vzhledem k roku 2023 (ČSÚ, 2024).

Ve veřejném sektoru je ortoptista zařazen do 10. a 11. platové třídy. V 10. platové třídě ortoptista zajišťuje základní poskytování specifické ošetrovatelské péče pacientům s binokulární poruchou či provádění a následné vyhodnocování vyšetření v rámci diagnostiky bez indikace oftalmologa. V 11. platové třídě dostává ortoptista více zodpovědnosti a samostatnosti, vyhodnocuje a plánuje pleopticko – ortoptickou péči u binokulárních poruch, a to poruch motorické či senzorické složky jednoduchého binokulárního vidění. Dále může podávat léčivé přípravky neinvazivním způsobem do spojivkového vaku oka či aplikovat kontaktní čočky. V neposlední řadě zajišťuje celoživotní vzdělávání ortoptistů (Česko, 2023). Výše hrubé mzdy se mimo platovou třídu odráží i v letech praxe, hypoteticky by ortoptista v 11. platové třídě s praxí 10 let dosáhl 43 500 Kč v roce 2025 (Woff, 2025). V soukromém sektoru málo pracovišť zveřejňuje platové ohodnocení ortoptistů na svých inzercích, v průměru se jedná o částky pohybující se mezi 35 000 - 45 000 Kč.

c) Sociální faktory

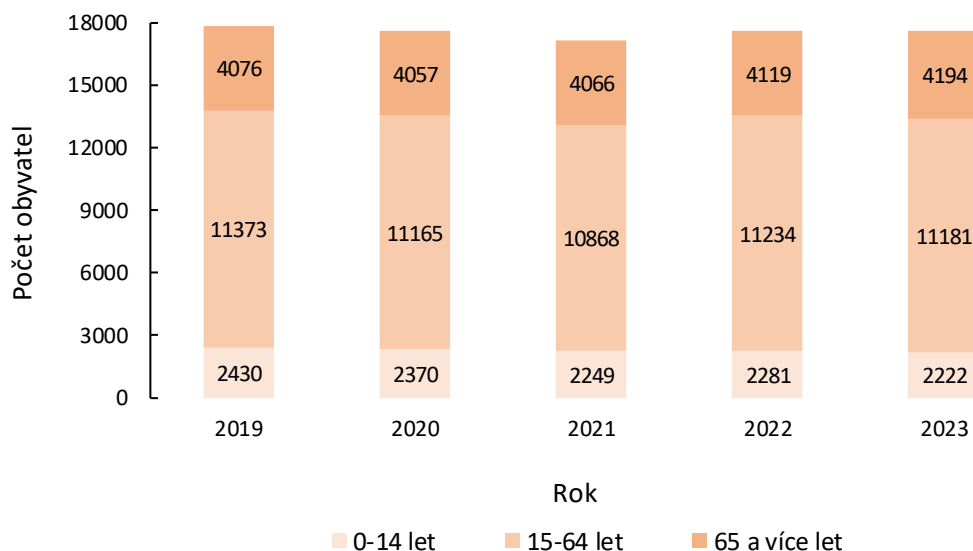
Podnikatelský plán na založení nové ortoptické ordinace je situován ve městě Otrokovice a dále je zpracován v praktické části diplomové práce.

Město Otrokovice

Město Otrokovice se nachází ve Zlínském kraji v západní části kraje. Otrokovice jsou známy pro své průmyslové zastoupení pneumatikářského oboru. Pro svou polohu jsou Otrokovice vstupním bodem do Zlínského kraje a nabízí dobrou geografickou dostupnost z hlediska důležitých silničních a železničních tahů. Se svými 17,5 tis. obyvateli (k 1. 1. 2024) patří Otrokovice mezi šesté největší město Zlínského kraje a jako centrum mikroregionu zajišťuje vybavenost pro okolní obce s necelými 35 000 obyvateli. Ve městě Otrokovice se nachází čtyři mateřské a tři základní školy, střední škola průmyslová a gymnázium (Město Otrokovice, 2025). Na Grafu 3 je uvedena struktura obyvatelstva

města Otrokovice od roku 2019 do roku 2023. Graf shrnuje vývoj počtu obyvatel ve věkových hranicích 0–14 let, 15–64 let a 65 a více let. Pro ortoptickou ordinaci je důležitý především vývoj obyvatel ve věku 0–14 let.

Graf 3 Vývoj obyvatelstva dle věku ve městě Otrokovice v letech 2019–2023



(zdroj: vlastní zpracování dle Demografický vývoj, 2019–2023)

Z grafu je patrné, že vývoj obyvatelstva dle věku má téměř konstantní charakter s mírnými výkyvy. Největší počet obyvatel ve věku 0–14 let představuje rok 2019, v roce 2020 a 2021 dochází k poklesu a v roce 2022 k vzrůstu počtu obyvatel. V roce 2023 došlo opětovně k mírnému poklesu obyvatel ve věku 0–14 let. Nízká porodnost představuje jeden z největších problémů dnešní doby, což by mohlo do budoucna ovlivnit návštěvnost ortoptických ordinací. Otrokovice představily na konci roku 2023 strategický plán, jež předkládá vize města do roku 2034. Tento plán zahrnuje podporu tvorby prostředí pro mladé lidi a rodiny s dětmi (Město Otrokovice, 2023).

d) Technologické faktory

Provozování ortoptické ordinace je ovlivňováno technologickými faktory, zejména při prvotním zakoupení přístrojů za dodržování podmínek stanovených zákonem, sledování moderních trendů v oblasti ortoptiky a dále splnění požadavků na jejich provoz. Existují určité povinnosti výrobce, aby zajišťovali legální zdravotnické prostředky, které jsou upravovány dle zákona č. 375/2022 Sb., o zdravotnických prostředcích a diagnostických zdravotnických prostředcích in vitro a evropským nařízením 2017/745 Sb.,

o zdravotnických prostředcích. Tyto povinnosti se týkají i dalších subjektů, jako distributorů a dalších dodavatelů. Zejména se jedná např. o označení CE, které dokládá splnění požadavků dle evropského nařízení. To znamená, že pokud se na trhu vyskytuje levnější dodavatel stejného přístroje, např. z jiné země, a nedokáže poskytnout platné prohlášení o shodě či zda splňuje požadavky na bezpečnost, nemůže ortoptická ordinace toto zařízení využívat. Dále je ortoptická ordinace povinna zajišťovat pravidelný servis zdravotnických prostředků (Česko, 2022; Zdravotnické materiály, 2025; Česko, 2004). Obecně lze říci, že ortoptická ordinace je povinna hlídat určitá specifika zdravotnických přístrojů před jejich zakoupením, aby splňovali požadavky evropského a vládního nařízení.

Dalším technologickým faktorem, který je nutný si hlídat a postupovat dle právních nařízení jsou informační technologie. Vedení zdravotnické dokumentace je ukotvena ve vyhlášce č. 444/2024 Sb., o zdravotnické dokumentaci a obsahuje důležitá pravidla, jak vést či uchovávat zdravotnickou dokumentaci. Jsou zde uvedeny požadavky vztahující se na obsah, náležitosti, zpracování či lhůty a vyřazování dokumentací. Tato pravidla se vztahují na poskytovatele zdravotních služeb, tedy i ortoptické ordinace. Dá se říci, že technologie rostou rychlým tempem, a tedy i ve zdravotnictví. Moderní informační technologie mohou pokrýt elektronickou dokumentaci pacientů, online objednávání či zjednodušit komunikaci mezi zdravotními pojišťovnami a ortoptickou ordinací (Česko, 2025a).

e) Environmentální faktory

Současná společnost klade čím dál více důraz a na udržitelný rozvoj životního prostředí a ortoptická ordinace není výjimkou. V rámci ekologického zaměření se v ortoptické ordinaci dbá na tříděný odpad – směsný, papír a plast. Biologický materiál zde není uveden, protože v ortoptické ordinaci je bezdotykový přístup a neprovádí se zde zákroky. V závislosti na snížení počtu vyprodukovaného materiálu především v papírenské oblasti, se ordinace zaměřuje na poskytování znovupoužitelných materiálů ke cvičení aktivní pleoptiky, např. laminace karet.

6.2 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí se zaměřuje na plánovanou ortoptickou ordinaci, která bude umístěna v Městské poliklinice s. r. o. Otrokovice. Na základě analýzy zdrojů se může ordinace rozhodovat ve finančním a personálním plánování.

Analýza zdrojů

V rámci této analýzy jsou zváženy lidské (personál) a materiální zdroje (přístroje a pomůcky), které napomůžou k jejich efektivní alokaci a zároveň poskytnou ucelený přehled nové ortoptické ordinaci.

a) Lidské zdroje

- Provoz a vedení ortoptické ordinace zajišťuje jedna ortoptistka.

b) Materiální zdroje

Vyšetření a cvičení zrakové ostrosti:

- jeden LCD optotyp,
- jeden optotyp do blízka s LEA symboly/čísla,
- jedna sada Keelerových karet,
- jedna sada Cardiff Acuity karet,
- jeden CAM – Cambellův zrakový stimulátor,
- jeden BRS program – Barevná šachovnicová reverzační stimulace sítnice (dále BRS).

Vyšetření a cvičení binokulárních funkcí – přístrojové:

- jeden synoptofor vč. Haidingerového svazku,
- jeden cheiroskop,
- jeden stereoskop,
- jeden Maddox wing.

Vyšetření a cvičení binokulárních funkcí – prostorové:

- jedny Bagoliny brýle s fixačním světlem do blízka,
- dvoje červeno-zelené brýle,
- jeden Hardy test,
- jeden Langův stereotest,
- jedna sada prizmat,
- jedna sada prizmatických lišt,
- jeden vektograf.

Další:

- jeden Plusoptix,
- jeden fokometr,
- jedna brýlová skříň,
- dva počítače s klávesnicí a myší.

Do nové ordinace může ortoptistka alokovat ze svých materiálních zdrojů Cambellův zrakový stimulátor, tabulky barvocitu, freespace pomůcky a materiály pro aktivní pleoptiku, které jsou základem pro vyšetření a zpestření pleopticko-ortoptické péče.

7 SHRNUÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Analytická část diplomové práce představila analýzy vnějšího prostředí se zaměřením na mikrookolí a makrookolí a analýzu vnitřního prostředí.

V rámci *analýzy konkurence* byly podrobeny rozboru ortoptické pracoviště v dojezdové vzdálenosti do 20 km od Otrokovic, kde je v plánu založení ortoptické ordinace. Jako největší konkurence ortoptické ordinace v Otrokovicích představují čtyři pracoviště, a to Ortoptická cvičebna Gemini v Uherském Hradišti, Kroměřížská nemocnice, Krajská nemocnice Tomáše Bati a Oční ordinace MUDr. Tomáše Kuběny. Každé pracoviště bylo hodnoceno dle několika kritérií, například Kroměřížská nemocnice nabízí krátkou čekací dobu na vyšetření, moderní vybavení a screeningové vyšetření, zatímco čekací doby na oční stacionář jsou podstatně delší. Naopak Ortoptická cvičebna Gemini má výhodnou dostupnost, krátkou čekací dobu na objednání, ale na druhou stranu nedisponuje screeningovým vyšetřením a vazbou na integrovaného oftalmologa. Krajská nemocnice Tomáše Bati nabízí specializovanou dětskou ambulanci se cvičebnou, ale z důvodu omezené kapacity personálu mají zkrácené ordinace hodiny. Oční ordinace MUDr. Kuběny poskytuje pleopticko-ortoptickou péči s možností konzultace s integrovanými oftalmology, nicméně nedisponuje screeningovým vyšetřením a objednávací doba se pohybuje mezi dvěma až třemi měsíci. Na základě této analýzy vyplynula jako **nejvýznamnější konkurence Kroměřížská nemocnice**. Pro udržení konkurenceschopnosti je nutné i do budoucna nadále analyzovat silné a slabé stránky konkurence a na základě těchto dat se zaměřit na **zlepšení dostupnosti, ordinace hodin a nabídky screeningového vyšetření**.

Další část analýzy mikrookolí vnějšího prostředí byla zaměřena na *analýzu zákazníků*. **Potencionální pacienti jsou ve věku 0–14 let**, a to kvůli vývoji a podpoře binokulárních funkcí a možnosti včasného zachytu očních vad. Vzhledem ke geografické poloze města Otrokovic byli analyzováni potencionální pacienti z přilehlých krajů, a to konkrétně kraje **Zlínského, Olomouckého a Jihomoravského**. Na základě prevalence amblyopie a strabismu se v roce **2023** odhadoval celkový počet pacientů s **amblyopií** na **11 540**, zatímco pacientů se **strabismem** se odhadoval na **19 235**. Byla také provedena **analýza měst do 20 km od Otrokovic s více než 10 000 obyvateli**. Bylo zjištěno, že v těchto vybraných městech (Zlín, Kroměříž, Uherské Hradiště, Holešov i Otrokovice) žilo k 31. 12. 2023 celkem 46 980 dětí ve věku 0–14 let. Na základě prevalence lze odhadnout, že počet pacientů s **amblyopií či strabismem byl 3 753**. Vzhledem k rostoucímu povědomí o očních vadách, zvýšenému počtu preventivních screeningů nebo častějšímu používání

moderních technologií **lze očekávat další nárůst pacientů**. Nová ortoptická ordinace by tak mohla pomoci snížit čekací doby a zajistit včasnou péči, což je klíčové pro efektivní pleopticko-ortoptickou péči.

Analýza STP zahrnuje pro novou ortoptickou ordinaci detailní rozdělení cílových pacientů dle určených segmentací. **Primární cílovou skupinou jsou děti ve věku 3–14 let** s amblyopií a strabismem, u nichž je klíčová včasná diagnostika, dále pak dospělí s poruchami binokulárního vidění či následky úrazů a nemocí. **Specifickou skupinu tvoří děti ve věku od 6 měsíců do 3 let**, u kterých se v posledních letech posiluje prevence a včasný záchyt očních vad. Geograficky se ordinace zaměřuje na město Otrokovice a okolní obce, kde pacienti jsou nuceni dojíždět do větších měst s delší čekací dobou. Psychografická segmentace zahrnuje rodiče hledající odbornou péči pro děti, dospělí se zrakovým diskomfortem a osoby s dlouhodobou expozicí obrazovkám. Z behaviorálního hlediska jsou klíčoví pacienti, kteří aktivně dodržují doporučené postupy, zejména domácí cvičení a nošení okluzoru, přičemž jejich edukace je zásadní pro úspěšnost léčby. V rámci umístění se bude ordinace profilovat jako **pracoviště poskytující moderní, komplexní a individualizovanou péči**, se zaměřením na **screening** ve spolupráci s PLDD, **transparentní komunikaci** a využití **moderních terapeutických metod** k zajištění efektivního výsledku léčby.

Na makrookolí vnějšího prostředí ortoptické ordinace byla použita *analýza PESTLE*. Politicko-legislativní faktory ovlivňují provoz ortoptické ordinace zejména prostřednictvím zákonů týkajících se zdravotního pojištění, podmínek pro výkon nelékařských zdravotnických profesí a provozu zdravotnických zařízení. Přičemž **časté změny ztěžují stabilitu podnikání**. Ekonomické faktory, jako inflace, počet úvazků v ortoptice či výše průměrné mzdy mají přímý dopad na financování ordinace. Inflace ovlivňuje nejen provozní náklady, ale také se podílí na hodnotě bodového ohodnocení výkonů hrazených zdravotními pojišťovnami, např. v roce 2025 klesla hodnota bodu pro ortoptické sestry na 0,94 Kč. Sociální faktory zahrnují demografický vývoj v Otrokovicích, jenž ukázal mírně klesající počet klíčové skupiny 0–14 let pro ortoptickou péči. Technologické aspekty zahrnují povinnost certifikovaných přístrojů a vedení zdravotnické dokumentace. Environmentální faktory pak reflektují důraz na udržitelnost, která se promítá i na provoz ortoptické ordinace.

Analýza vnitřního prostředí se zaměřila na dostupné lidské a fyzické zdroje. Ordinaci povede jedna ortoptistka, vybavená diagnostickými a terapeutickými přístroji. Z vlastních zdrojů zajistí doplňkové materiály pro vyšetření a pestrost pleopticko – ortoptické péče.

8 PODNIKATELSKÝ PLÁN PRO ZALOŽENÍ NOVÉ ORTOPTICKÉ ORDINACE

Cílem je vypracovat návrh podnikatelského plánu týkající se založení ortoptické ordinace v Otrokovicích. Podnikatelský plán vychází z reálných zkušeností a je přizpůsoben specifickým kritériím dle okolností. Každý krok je navržen s ohledem na aktuální situaci a zohledňuje se v něm konkurence, umístění podniku, oblast činnosti, finanční možnosti a cílová skupina zákazníků na základě provedených analýz.

Podnikatelský plán je navržen pro vlastní potřebu ortoptistky, která si dle vypracovaných analýz potvrdí, zda je plán uskutečnitelný a pravděpodobnost úspěchu ortoptické ordinace v Otrokovicích.

8.1 Titulní list podnikatelského plánu



Obrázek 4 Logo ortoptické ordinace

(zdroj: vlastní zpracování)

Obchodní název: Bc. Lucie Pavlíčková,
IČO: xxxxxxxx,
Místo podnikání: Třída Osvobození 1388, 765 02 Otrokovice,
Právní forma: fyzická osoba podnikající dle jiných zákonů než živnostenského
a zákona o zemědělství,
Předmět podnikání: zdravotní péče,
Druh zařízení: samostatné zařízení nelékařské,
Přehled oddělení: oční (oftalmologie) – ambulantní,
Webové stránky: www.ortoptika-otrokovice.cz,
Kontaktní údaje: telefon: +420 722 xxx xxx e-mail: info@ortoptika-otrokovice.cz,
Předpokládané datum zahájení činnosti: 2. ledna 2026.

8.2 Stručný souhrn podnikatelského plánu

Nová ortoptická ordinace vznikne v Otrokovicích a klíčovou osobou bude Bc. Lucie Pavlíčková. V rámci individuálního a citlivého přístupu bude nabízena komplexní pleopticko – ortoptická péče, screeningové vyšetření zraku a zrakový trénink pro posílení binokulární spolupráce. Péče bude poskytována pro dětské a dospělé pacienty na základě indikace oftalmologa, či v rámci screeningového vyšetření na základě doporučení PLDD. Screeningové vyšetření, ortoptické vyšetření či zrakový trénink od 15 let na žádost zákonného zástupce/pacienta (bez indikace lékaře) bude poskytována za přímou úhradu pacientem. Dále bude možností udělat výpis ze zdravotní dokumentace, screening očních vad v mateřských školách a individuální edukace pacientů zaměřená na možnosti domácího cvičení.

Ortoptická ordinace bude situována v budově Městské polikliniky s bezbariérovým vstupem v Otrokovicích, což je výhodné místo pro pacienty, jelikož se jedná o vstupní bránu do větších měst jako Zlín, Kroměříž, Uherské Hradiště, vzhledem ke své geografické poloze. Lokace nabízí autobusové zastávky městské hromadné dopravy či regionálních dopravců a množství parkovacích míst určených pro pacienty polikliniky.

8.3 Základní údaje ortoptické ordinace

Ortoptická ordinace bude jedinou v Otrokovicích a zároveň nově vybudovanou ordinací poskytující komplexní pleopticko – ortoptickou péči.

8.3.1 Obchodní název a logo

Obchodní název ordinace nese jméno zakladatele, který osobně poskytuje péči v ortoptické ordinaci. Ve zdravotnictví může jméno odborníka, který má specializaci pro danou odbornost, znamenat silnou osobní značku, která buduje důvěru a odlišuje ordinaci pro pacienty.

Logo je koncipováno tak, aby bylo snadno rozpoznatelné a přehledné. Tímto ordinace sází na jednoduchost, zapamatovatelnost a profesionalitu. Je tvořené názvem ordinace a místem poskytování péče, což posiluje identitu v lokálnosti a důvěryhodnosti ortoptické ordinace.

8.3.2 Právní forma a předmět podnikání

Právní forma pro ortoptickou ordinaci bude fyzická osoba, jež je zřízena dle jiných zákonů než živnostenského a zákona o zemědělství. Tato forma byla zvolena na základě rychlejšího, administrativně méně náročnějšího založení, jednoho subjektu a jednoduššího účetnictví.

Předmětem podnikání je péče preventivní, léčebná a diagnostická, která je poskytována ve spolupráci s oftalmologem či PLDD pacientům se senzorickými a motorickými očními poruchami, a dbá na prevenci těchto poruch (Česko, 2004).

8.3.3 Místo podnikání

Umístění ortoptické ordinace je naplánováno v Městské poliklinice v Otrokovicích. Tím, že se již jedná o zdravotnické zařízení, spatřuje se několik výhod, zejména ve splnění technických aspektů jako osvětlení, vzduchotechnika, teplota, vlhkost, parkovací místa či další bezpečnostní normy. Další výhodou jsou vybavené čekárny, sanitární zázemí a zavedená uklízecká společnost.

8.3.4 Informace o klíčové osobě

Ortoptická ordinace bude z hlediska personálních zdrojů řízena jednou ortoptistkou jménem Lucie Pavlíčková. Pozici ortoptistky bude obstarávat na hlavní pracovní poměr. Ortoptistka má vystudovanou Lékařskou fakultu Masarykovy univerzity, kde úspěšně dokončila bakalářské studium ortoptiky. Má za sebou několikaletou pracovní praxi na pozici ortoptisty a také jako sestra u oční lékařky. Ortoptistka získala odbornou certifikaci Včasný záchyt očních vad u dětí v nonverbálním období ve věku 0 měsíců do 3 let a Diagnostika a léčba pomocí prizmat v neurooftalmologii a strabologii pro ortoptisty. Je členkou České společnosti ortoptistek a pravidelně se vzdělává na kongresech.

8.3.5 Vize, mise a strategické cíle

Ortoptická ordinace si stanovuje hlavní **vizi** být první volbou při výběru ortoptického pracoviště díky nejmodernějším diagnostickým a terapeutickým přístupům, vysoké kvalitě poskytované péče a individuálnímu, citlivému přístupu k pacientům, kteří se cítí nejen léčení, ale také plně chápání.

Mise ordinace spočívá v poskytování takové péče, vedoucí k nápravě senzorické a motorické složky jednoduchého binokulárního vidění a včasného zachytu očních vad s důrazem na kvalitu a individualismus každého pacienta.

Motto ordinace: „*Jako ortoptistka věřím, že každé dítě si zaslouží laskavý a citlivý přístup – takový, jaký bych chtěla, aby měli ostatní k mým vlastním dětem.*“

Nová ortoptická ordinace si jako hlavní **cíl** identifikuje dlouhodobé poskytování vysoce kvalitní ortoptické péče, jež pomocí nejmodernějších diagnostických a terapeutických postupů, vede k viditelné efektivitě léčby a zvyšuje její úspěšnost. Jako druhý cíl si stanovuje budování dobrého jména ordinace, což vede k důvěryhodnosti zdravotnického zařízení a udržení dlouhodobé klientely díky osobnímu přístupu. Třetí cíl spatřuje v zavedení preventivního očního screeningu v mateřských školách, s navázanou spoluprací s pedagogy a rodiči, s cílem včasné diagnostiky a prevence u dětí.

8.3.6 Vybavení ordinace

Dle vyhlášky č. 92/2012 Sb., musí ortoptická ordinace splňovat minimální věcné a technické vybavení. Čekárna a sociální zařízení bude společné pro patro polikliniky, vybavení je tedy řešeno pouze pro jednu ordinaci. Místnost splňuje délku 6 metrů, jenž je vhodná pro situování přístrojů a zároveň jako vyšetřovací vzdálenost. Výčet veškerého vybavení ortoptické ordinace je znázorněn v Tabulce 7.

Tabulka 7 Vybavení ortoptické ordinace

Název položky	Počet kusů
Kancelářský stůl	1
Stůl pro pacienty	3
Kancelářské křeslo	1
Židle pro pacienty	6
Skříňky s úložným prostorem	2
Zásuvkový kontejner	1
Počítač s klávesnicí a myší	2
Televize	1
Tablet	1
Mobilní telefon	1
Tiskárna se scannerem	1
Vyšetřovací křeslo	1
Kancelářské potřeby, přístrojové vybavení viz Analýza zdrojů (Kapitola 6.2)	

(zdroj: vlastní zpracování)

8.3.7 Ordinační doba

Ordinační doba je koncipovaná dle praktických zkušeností ortoptistky. Pracovní doba je navržena od pondělí do pátku s časovou dotací 40 pracovních hodin týdně. Cvičení

probíhá jednou týdně po dobu 60 minut. V čase 12:00 až 13:00 je doba určená na pracovní přestávku, která trvá 30 minut a dalších 30 minut pro administrativní účely. Jednotlivé rozvržení ordinačních hodin jsou uvedeny v Tabulce 8.

Tabulka 8 Ordinační doba ortoptické ordinace

Pracovní den	Ordinační hodiny	Vyhrazeno
Pondělí	7:00 – 15:00	Screening, ortoptické vyšetření
Úterý	9:00 – 18:00	Pleopticko-ortoptické cvičení
Středa	7:00 – 15:00	Pleopticko-ortoptické cvičení
Čtvrtek	9:00 – 18:00	Pleopticko-ortoptické cvičení
Pátek	7:00 – 13:00	Pleopticko-ortoptické cvičení

(zdroj: vlastní zpracování)

Celé pondělí je vyhrazeno pro screeningové a ortoptické vyšetření pacientů. Další dny jsou vyhrazeny pro pleopticko-ortoptické cvičení. Ordinační doba od úterý do pátku je strukturována tak, aby pokryla odpolední termíny pro pracující zákonné zástupce/pacienty s ohledem na nedostatečnost této nabídky, jak bylo zjištěno v analýze konkurence. Brzké ranní termíny od 7:00 do 8:00 a dále odpolední časy od 13:00 jsou vymezené pro děti školního věku, které mohou před školou nebo po škole ortoptickou ordinaci navštěvovat. Pro děti mladšího školního věku jsou rezervovány časy do 12:00, a to z důvodu lepšího soustředění při cvičení.

8.4 Realizace založení ortoptické ordinace

Aby mohlo dojít k realizaci založení ortoptické ordinace, je třeba počítat s povinnostmi týkající se jejího založení, jež jsou zejména legislativně specifické pro zdravotnictví v České republice. V rámci tohoto procesu je důležité zajistit umístění a zařízení ordinace po věcném a technickém vybavení, financování, časové plánování a propagaci ordinace.

Dále je třeba splnit a dodržovat postup při zřizování zdravotnického zařízení, aby tyto postupy na sebe navazovaly a nedocházelo ke zbytečnému prodlužování celého procesu. V návaznosti na analytickou část, kde bylo zjištěno, že ortoptická ordinace se bude nacházet ve městě Otrokovice, se jednotlivé žádosti týkají Zlínského kraje.

8.4.1 Krajská hygienická stanice Zlínského kraje

Krajská hygienická stanice zodpovídá za kontrolu požadavků dle zákona č. 258/200 Sb., o ochraně veřejného zdraví, které jsou uvedeny v provozním řádě. *Provozní řád*

vypracovává poskytovatel služeb, tedy ortoptistka a musí obsahovat požadavky týkající se například hygienického vybavení, dezinfekčního režimu, zajištění a manipulace prádla, nakládání s odpady a jiné. K vypracovanému provoznímu řádu ortoptické ordinace je nutné dále doložit nájemní smlouvu uzavřenou s Městskou poliklinikou v Otrokovicích, Žádost o schválení provozního řádu zdravotnického zařízení, smlouvy týkající se nakládání a likvidace odpadu či manipulace s prádlem. Lhůta na vyřízení těchto náležitostí ze strany Krajské hygienické stanice je stanovena na 30 dní (Krajská hygienická stanice, 2025). Návrh provozního řádu pro hygienickou stanici je uveden v Příloze P I.

8.4.2 Krajský úřad Zlínského kraje

Žadatel si vyplní *Žádost o udělení oprávnění k poskytování zdravotních služeb* v právní formě, kterou zvážil, v tomto případě pro fyzickou osobu. Žadatel vyplní základní údaje o své osobě, údaje o místě poskytování zdravotních služeb a druhu péče, tedy ostatní péče. Dále musí k žádosti předložit doklady o způsobilosti k samostatnému výkonu zdravotnického povolání, což zahrnuje doklad o vzdělání, doklad o zdravotní způsobilosti (lékařský posudek), doklad potvrzující absolvování práce na pozici ortoptisty minimálně jeden rok pod dohledem. Doklad o bezúhonnosti zajistí správní orgán dle žádosti poskytovatele. Dále žadatel přikládá vyplněné prohlášení žadatele, pravomocné rozhodnutí o schválení provozního řádu ke vztahu zdravotnického zařízení vydané Krajskou hygienickou stanicí a znění provozního řádu. V neposlední řadě dokládá oprávnění užívat prostory k poskytování zdravotních služeb. Za žádost o udělení oprávnění k poskytování zdravotních služeb je povinen žadatel uhradit správní poplatek 1000 Kč (Krajský úřad Zlínského kraje, 2023a). Po získání oprávnění k poskytování zdravotních služeb se žadatelem již rozumí poskytovatel zdravotních služeb, dle zákona č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a zavedením do registru poskytovatelů zdravotních služeb přidělí Krajský úřad Zlínského kraje IČO fyzické osobě. Nelze opomenout, že po registraci nestátního zdravotnického zařízení se tato okolnost musí povinně nahlásit na Ústavu zdravotnických informací a statistiky (dále ÚZIS) dle zákona č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách (Česko, 2012b).

Zdravotní služby lze poskytovat jen v místě uvedeném a pouze takové služby uvedených v oprávnění. Zdravotní služby poskytují pouze osoby způsobilých k výkonu zdravotnického povolání. Zdravotnické zařízení musí splňovat podmínky týkající se technického a věcného vybavení, které odpovídají druhu a formě poskytované zdravotní péče. Požadavky pro ortoptisty jsou uvedeny ve vyhlášce č. 92/2012 Sb., o požadavcích

na minimální technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení. Výčet minimálního vybavení pro ortoptistu je následující:

- sedačka s nastavitelnou výškou,
- optotypy,
- troposkop či synoptofor,
- prizmata,
- Cambellův zrakový stimulátor,
- stereoskop,
- Bagoliniho skla,
- H-B test (pokud není součástí synoptoforu),
- cheiroskop,
- fixační světlo,
- pomůcky pro pleoptiku (Česko, 2012c).

Poskytovatel je povinen mít uzavřenou smlouvu o pojištění své odpovědnosti za škodu způsobenou v souvislosti s poskytováním zdravotních služeb a platí po celou dobu poskytování těchto služeb. Kopii tohoto pojištění zasílá Krajskému úřadu Zlínského kraje nejpozději do 15 dnů od zahájení poskytování zdravotních služeb (Královehradecký kraj, 2024).

Krajský úřad doporučuje podávat žádosti s předstihem, jelikož bez vydaného oprávnění nelze zdravotní služby poskytovat. Tím, že se podají všechny náležitosti včas a správně výrazně ovlivňuje čas procesu vydání oprávnění. Lhůta pro vydání je stanovena až na 60 dní (Královehradecký kraj, 2024).

8.4.3 Zdravotní pojišťovny

Krajský úřad Zlínského kraje dále vyhlašuje na žádost poskytovatele oprávněného poskytovat zdravotní péči či pojišťovny *výběrové řízení* dle zákona o veřejném zdravotním pojištění. Lhůta pro vyřízení žádosti je 30 dní. Krajský úřad doporučuje přihlášku doplnit o další podklady, jako například profesní historie, záměry poskytovatele na hrazené služby či zpracovanou analýzu projektu, které by mohly zvýšit šance k pozitivnímu výsledku pro zdravotnické zařízení. Dále žadatel přikládá čestné prohlášení o tom, že nebyl v profesní kariéře disciplinárně řešen v souvislosti s poskytováním zdravotní péče. Výsledek

výběrového řízení však nezakládá na povinnosti uzavřít smlouvu se zdravotní pojišťovnou (Krajský úřad Zlínského kraje, 2023b).

Zdravotní pojišťovny následně přihlíží k výsledkům konání výběrového řízení, což v konečném důsledku může ovlivnit uzavírání smluv o úhradě a poskytování hrazených služeb. Dále jsou zdravotní pojišťovny oprávněny uzavřít smlouvu s žadatelem pouze v případě, kdy bylo uzavření doporučeno ve výběrovém řízení (Česko, 1997).

Nejprve dochází k uzavírání smlouvy se Všeobecnou zdravotní pojišťovnou (dále VZP), která vystaví poskytovateli identifikační číslo zařízení (dále IČZ), které je potřebné pro zdravotní služby hrazené z veřejného zdravotního pojištění. Dalšími pojišťovny, se kterými je možné uzavřít smlouvu jsou:

- Vojenská zdravotní pojišťovna České republiky,
- Česká průmyslová zdravotní pojišťovna,
- Oborová zdravotní pojišťovna zaměstnanců bank, pojišťoven a stavebnictví,
- Zaměstnanecká pojišťovna Škoda,
- Zdravotní pojišťovna ministerstva vnitra České republiky,
- RHP, zdravotní pojišťovna (VZP, 2025).

8.4.4 Ostatní administrativní úkony

Další důležité úkony spojené se založením ordinace zahrnují administrativu a registraci na příslušných odvodech, jež zajišťuje krajský úřad v rámci rozhodnutí o registraci, konkrétně oznámení zdravotní pojišťovně (u které je ortoptistka pojištěná) zahájení podnikání jako OSVČ, přihlášení k platbě sociálního pojištění na České správě sociálního zabezpečení (ČSSZ) a na finančním úřadě proběhne registrace k dani z příjmů. V neposlední řadě je důležité pro ortoptistku zřízení bankovního účtu, razítka a oznámení činnosti ordinace ČSO.

8.5 Marketingový plán

Ve zdravotnictví je marketing velmi důležitý, i když je často opomíjen. Efektivní propagace může vést ke zvýšení povědomí o oboru a méně provozovatele mezi potencionálními pacienty a společnostmi celkově. To napomáhá k budování dobrého jména a důvěryhodnosti značky. Pro obor ortoptika je důležitý o to více, protože informovanost ve společnosti o takovém zaměření není příliš velká. V současné době je kladen větší důraz na včasný záchyt očních vad, což může přispět k nárůstu celkové informovanosti společnosti o očních

vadách a jejich případné terapii. Marketingový plán pro ortoptickou ordinaci je koncipován dle marketingového mixu 4P.

8.5.1 Marketingový mix 4P

Marketingový mix 4P je sestaven čtyřmi základními parametry: produkt (product), cena (price), lokalita (place) a propagace (promotion). Dále umožňuje navázání kontaktu s potencionální klientelou a vytvoření zvýšené informovanosti o ortoptice ve společnosti.

Produkt

Produktem ortoptistky je chápáno poskytování takové zdravotní péče, která souvisí s vyšetřením a prováděním ortoptických statusů, pleoptických a ortoptických cvičení či vyšetření včasného záchytu očních vad u dětí od 6 měsíců do 3 let dle indikace lékaře. Pacienti v rámci cvičení navštěvují ortoptiku jednou týdně po dobu 60 minut. V souvislosti s poskytováním placených služeb bude nabízeno bez indikace lékaře ortoptické a screeningové vyšetření či zrakový trénink od 15 let. Dále bude poskytován výpis z dokumentace, individuální konzultace zaměřená na domácí cvičení a screening očních vad v mateřských školách.

Cena

Služby ortoptistky budou financovány z veřejného zdravotního pojištění v závislosti na uzavření smluv s pojišťovnami. To zahrnuje služby týkající se ortoptického statusu, pleoptického a ortoptického cvičení a screeningové vyšetření od 6 měsíců do 3 let, vše na základě indikace lékařem. Jedná se o výkonové platby, kde každý provedený výkon má své bodové ohodnocení, které se dle počtu bodu pro odbornost vynásobí a zdravotní pojišťovna následně provede měsíčně úhradu provozovateli zdravotní služby.

Výjimkou jsou nabízené služby bez indikace lékaře na vlastní žádost pacienta. Například screeningové vyšetření očních vad u dětí starších 3 let či bez žádanky od PLDD je hrazené přímo pacientem, avšak pojišťovny mohou následně proplatit pacientovi vyšetření na základě dokladu o zaplacení dle preventivních programů jednotlivých pojišťoven. Cena služeb hrazených samoplátcem dle druhu poskytované služby je shrnuta v Tabulce 9. Uvedené ceny si ortoptistka stanovila sama na základě cen konkurenčních pracovišť a hodnoty bodu daného výkonu hrazeným zdravotní pojišťovnou.

Tabulka 9 Služby hrazené samoplátcem v ortoptické ordinaci

Druh poskytované služby na žádost pacientů, bez doporučení lékaře	Časová dotace (minuty)	Cena (Kč)
Screeningové vyšetření	45	400
Screeningové vyšetření v MŠ	-	200
Ortoptické vyšetření	60	700
Edukace pacientů o domácím cvičení	20	300
Výpis z dokumentace	-	150
Zrakový trénink pro širokou veřejnost	60	500

(zdroj: vlastní zpracování)

Lokalita

Ortoptická ordinace bude umístěna v Otrokovicích, a to v budově městské polikliniky. Budova polikliniky se nachází ve středu města Otrokovice s dostatkem parkovacích míst vyhrazených pro pacienty, a to s možností parkování maximálně 3 hodiny v pracovních dnech od 7:00 do 15:00. Přímo u polikliniky je zastávka městské hromadné dopravy a v blízkosti je vlakové nádraží asi 9 minut pěší chůzí. V případě vytíženosti parkoviště nacházejícího u polikliniky, je možné využít parkoviště u Otrokovické Besedy, které není zpoplatněno ani dále omezeno.

V bezprostřední blízkosti polikliniky se nachází 3 základní školy a 4 mateřské školy. V rámci geografické dostupnosti by na cvičení mohly docházet děti z těchto škol a dále by se mohly pokrýt okolní obce, včetně větších měst, čímž by došlo ke snížení čekací doby a přetížení ostatních ortoptických zařízení, jak ukázala analýza konkurence.

Návaznost na lepší dostupnost by mohl potvrdit i fakt, že poliklinika se nachází zhruba 5 minut jízdy autem od největšího zaměstnavatele Zlínského kraje společnosti Continental Tires, což by pro rodiče pracující v této společnosti mohlo být příjemnější z hlediska časové a geografické dostupnosti na docházení do ortoptiky se svými dětmi před pracovní dobou či po pracovní době. V proximální vzdálenosti jsou i další firemní areály, kde by zaměstnanci mohli uvítat lepší dostupnost takových služeb.

Propagace

Ortoptistka v rámci propagace ordinace chce využít především atraktivní webové stránky s možností online objednání a představení ordinace. Rodiče dětí mohou připravit své děti na první vyšetření a díky popisům na webových stránkách budou děti vědět, co je čeká, tím se vyšetřovací doba nemusí zbytečně protahovat a vyšetření se může stát

příjemnější. Dále by využila webových stránek polikliniky v Otrokovicích, kde v sekci aktuality se může poukázat na novou ortoptickou ordinaci a přesměrování na webové stránky ortoptiky. V neposlední řadě by ortoptistka využila sociální sítě, zejména tedy Instagram, kde by sdílela průběh cvičení v praxi, ukázala jednotlivé pomůcky a k čemu slouží a poukazovala by na určitá témata ohledně prevence zraku a jeho terapie.

Nedílnou součástí propagace služeb ortoptiky je u samotných oftalmologů, praktických lékařů pro děti a dorost a mateřských škol. Je důležité zvýšit povědomí o nové ordinaci právě u lékařů, jež dávají doporučení pro ortoptické služby a mateřské školy na možnost preventivního screeningového vyšetření.

8.6 Finanční plán

Mezi klíčové části podnikatelského záměru patří finanční plán. Na základě jeho vypracování jsou zjištěny veškeré náklady a výnosy spojené se založením a fungováním ortoptické ordinace a zprostředkováním financování tohoto projektu. Finanční plán je rozdělený na tři možné scénáře, a to pesimistický, realistický a optimistický. Zjištěné údaje z výnosů a nákladů ortoptické ordinace poslouží k prokázání, zda je tento podnikatelský plán udržitelný zejména po stránce ekonomické.

8.6.1 Plán předpokládaných nákladů

Předpokládané vstupní náklady projektu

Jedná se o náklady, jež zahrnují položky, které je nutné zařídit před zahájením ortoptické činnosti. Náklady jsou v tomto případě rozděleny na náklady k získání oprávnění pro poskytování zdravotnických služeb, na vybavení a náklady na provoz. Na základě těchto nákladů potřebných na vstupní investici pro ordinaci budou zvolené vhodné zdroje financování tohoto projektu. Jednotlivé položky vstupních nákladů jsou souhrnně uvedeny v Příloze P II. Ceny jsou uvedeny dle sdělené cenové nabídky dodavatelem a dalších dostupných cenových nabídek získaných průzkumem trhu.

Náklady na vybavení zahrnují techniku a pomůcky potřebné pro vyšetřování a cvičení pacientů v ortoptické ordinaci tak, aby splňovaly požadavky minimálního vybavení ve vyhlášce č. 92/2012 Sb. Jak je zřejmé z tabulky jednotlivých položek v Příloze P II, náklady na vybavení je nejdražším vstupním nákladem a jeho hodnota dosahuje celkově 828 403 korun. Nejdražší položku představuje synoptofor vč. Haidingerového svazku

a Plusoptix sloužící ke screeningovému vyšetření. V Tabulce 10 jsou představeny předpokládané vstupní náklady a jejich celková hodnota.

Tabulka 10 Souhrn předpokládaných vstupních nákladů

Položky nákladů	Cena
Náklady na vybavení ordinace	828 403 Kč
Náklady na kancelářské vybavení	43 477 Kč
Náklady na provozní materiály	1 700 Kč
Zřizovací náklady	1 000 Kč
Nájemné za 1. měsíc	5 432 Kč
Celkem	880 012 Kč

(zdroj: vlastní zpracování)

Z hlediska zdrojového financování projektu je třeba poznamenat, že zakládající ortoptistka poskytne ze svých finančních prostředků 380 012 Kč na vstupní náklady. Na pokrytí dalších nákladů spojených se založením a provozem ordinace je bankou domluven úvěr ve výši 500 000 Kč s dobou platnosti 6 let a 2 měsíců s úrokem 6,4% p.a. a s měsíční splátkou 8 195 Kč. Konečná částka k zaplacení je vyčíslena na 606 430 Kč, úroky z této částky tvoří 106 430 Kč. Při zahájení podnikatelské činnosti bude mít ortoptistka dostupné rezervní finance ve výši 50 000 Kč.

Fixní náklady

Fixní náklady jsou placené náklady v rámci pravidelných plateb a jsou nezávislé na počtu pacientů absolvující cvičení nebo vyšetření v ortoptické ordinaci. Jedná se o náklady zahrnující pronájem ordinace, zálohy na energie, internetové připojení, mobilní paušál, poplatek za svoz odpadu, ale i praní prádla a další. Hodnota celkových nákladů za jeden kalendářní rok činí 420 695 Kč. Korunové vyjádření jednotlivých položek je znázorněno v Tabulce 11.

Tabulka 11 Odhad fixních nákladů

Položka	Měsíčně	Ročně
Nájem + služby	11 463 Kč	137 556 Kč
Zálohy na energie	3 500 Kč	42 000 Kč
Software, online objednání	1 500 Kč	18 000 Kč
Webové stránky, e-mail	60 Kč	720 Kč
Mobilní tarif	450 Kč	5 400 Kč
Účetní poradce	2 000 Kč	24 000 Kč
Úroky z úvěru	1 439 Kč	17 259 Kč
Pojištění odpovědnosti	338 Kč	4 056 Kč
Praní prádla	280 Kč	3 360 Kč
Revize přístrojů	500 Kč	6 000 Kč
Odpis dlouhodobého majetku	5 161 Kč	61 930 Kč
Zálohy na sociální a zdravotní pojištění	7 902 Kč	94 824 Kč
BRS program ke cvičení	-	1 990 Kč
Školení BOZP a PO	-	600 Kč
Ortoptická konference vč. dopravy	-	2 000 Kč
Členský poplatek ČSO	-	1 000 Kč
Fixní náklady celkem	34 593 Kč	420 695 Kč

(zdroj: vlastní zpracování)

Městská poliklinika zprostředkovala nájemní prostory včetně služeb zahrnující úklid, svoz odpadu a internetu za měsíční částku 11 463 Kč. Zálohy na energie, jako voda, topení, elektřina vyčíslila částkou 3 500 Kč měsíčně dle skutečné hlavní plochy. Pro domlouvání se s pacienty je zajištěn mobilní tarif za měsíční částku 450 Kč. Praní zdravotnického prádla zajistí Prádelna Janča, která se specializuje na praní hygienického prádla v Otrokovicích za částku 280 Kč měsíčně. Tyto částky budou pravidelně vypláceny měsíčně.

Softwarové vybavení vč. online objednávání, webové stránky s e-mailovou adresou, povinné pojištění odpovědnosti, revize přístrojů, BRS program a školení BOZP a PO budou hrazeny jednou ročně. Pro přehlednější znázornění jsou některé položky v Tabulce 11 vypočteny i v měsíčních nákladech. Dále je zde uvedena pravidelná účast na ortoptické konferenci a členský poplatek ČSO v rámci celoživotního vzdělávání, jež jsou placeny jednou ročně. Největší položku fixních nákladů tvoří nájemné vč. služeb ve výši 137 556 Kč za rok.

Další položkou, kterou je nutné uhradit každý měsíc, je záloha na zdravotní a sociální pojištění. V prvním roce podnikání se budou platit pouze minimální zálohy, jež v roce 2025 představují částku 3 143 Kč na zdravotní pojištění a 4 759 Kč na sociální pojištění.

Minimální zálohy jsou povinné a musí být hrazeny měsíčně bez ohledu na výnosech ordinace. V následujících letech podnikání se předpokládá určení výše záloh dle přehledů příjmů a výdajů z předchozích let, přičemž může dojít k povinnosti doplatit vzniklý rozdíl mezi již zaplacenými a skutečně vypočtenými odvody.

Pro přesnější odhad fixních nákladů pro účely podnikatelského plánu nelze opomenout na odpisy dvou zařízení, a to synoptoforu a Plusoptixu, jejichž odpisy jsou znázorněny v Příloze P III.

V dalších letech musí zakládající ortoptistka počítat s náklady na výmalbu místnosti dle doporučení hygienické stanice. Po dvou letech využívání ordinace se musí místnost vymalovat a zjištěná cena se pohybuje okolo 3 000 Kč. Rovněž dojde k navýšení sazby odpisů dvou přístrojů v celkové měsíční hodnotě 10 440 Kč (viz Příloha III).

Variabilní náklady

Variabilní náklady ortoptické ordinace se odvíjí od počtu pacientů navštěvující ordinaci, což může být složité určit výši takovýchto nákladů předem. Variabilní náklady jsou rozděleny dle varianty pesimistické, realistické a optimistické. Na základě 4 týdnů dovolené je započítáno 11 měsíců oproti 12 měsíců jako tomu bylo u fixních nákladů.

Do variabilních nákladů se řadí jako spotřební materiál náplast'ové okluzory, jež se v rámci cvičení a vyšetření používají k zakrytí oka. V rámci úvahy ceny jednoho okluzoru byla vypočítána částka 3,82 Kč za okluzor pro jednoho pacienta. Při optimistické variantě by byla naplněna kapacita ordinace, což by znamenalo, že v pondělí by byl jeden pacient každou hodinu a od úterý do pátku by byli dva pacienti na hodinu. Při realistické variantě se bere v úvahu snížení počtu pacientů o 25 % oproti naplněné kapacitě, jelikož nelze očekávat plné obsazení. V rámci pesimistické úvahy se díky nízké poptávce počítá s 50 % kapacity ordinace. Srovnání těchto variant ukazuje Tabulka 12, kde se počítá s měsíčním a 11měsíčním obsazením ordinace.

Tabulka 12 Srovnání variant u variabilních nákladů na okluzory

Náplast'ové okluzory		
Varianta	1 měsíc	11 měsíců
Optimistická	926 Kč	10 589 Kč
Realistická	721 Kč	7 941 Kč
Pesimistická	481 Kč	5 294 Kč

(zdroj: vlastní zpracování)

8.6.2 Plán předpokládaných výnosů

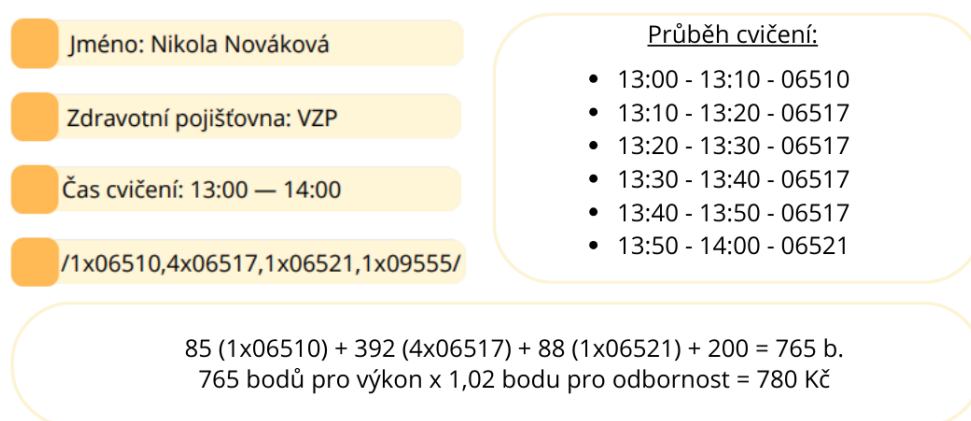
Příjmy ortoptické ordinace tvoří převážně částky hrazenými zdravotními pojišťovnami pacientů. Další část tvoří přímé platby pacientů bez indikace lékaře ke cvičení či vyšetření. Ortoptistka má ve své odbornosti celkově 5 kódů výkonů v rámci vyšetření a cvičení a 1 kód pro screeningové vyšetření. Dále může vykázat 4 kódy výkonů dle věku pacienta. Úhradová vyhláška pro rok 2025 stanovuje výši bodu za odbornost ortoptisty ve výši 0,94. Hodnota bodu pro odbornost je navýšena celkovou hodnotou 0,08 pro splnění požadavků ordinační doby (0,04), objednávkového systému (0,01) a diplomu celoživotního vzdělávání (0,03). Tzn. že celková hodnota bodu pro odbornost je 1,02. Tabulka 13 uvádí jednotlivé kódy výkonů včetně jejich bodové výši a přepočtu v korunách pro rok 2025.

Tabulka 13 Kódy výkonů a jejich korunové vyjádření pro rok 2025

Kód výkonu	Název výkonu	Čas výkonu	Hodnota bodu výkonu	Přepočet pro rok 2025
06510	Pasivní ortoptické cvičení	10 minut	85	86,70 Kč
06511	Základní ortoptické vyšetření	45 minut	443	451,86 Kč
06512	Screeningové vyšetření	45 minut	636	648,72 Kč
06513	Kontrolní ortoptické vyšetření	5 minut	49	49,98 Kč
06517	Ortoptické aktivní cvičení	10 minut	98	99,96 Kč
06521	Pleoptické cvičení	10 minut	88	89,76 Kč
09555	Pojištěné děti do 6 let	-	200	204,00 Kč
09556	Pojištěné děti od 6 do 12 let	-	150	153,00 Kč
09557	Pojištěnci ve věku 12 až 18 let	-	100	102,00 Kč
09543	Pojištěnci starší 18 let	-	50	51,00 Kč

(zdroj: vlastní zpracování dle hodnot soukromé ortoptické ordinace)

Kódy 06510, 06517, 06521 mají časovou dotaci 10 minut při cvičení a lze vykázat jeden kód 4x, přičemž se mohou navzájem kombinovat, avšak kombinací těchto kódů lze vykázat denně maximálně 6 cvičení na jednoho pacienta. K tomu se může vykázat kód 06513 a lze jej vykázat maximálně 5x denně na jednoho pacienta. Kód 06511 se vykazuje pouze 1x, a to na začátku a na konci souvislé léčby. V neposlední řadě kód 06512 představuje včasný záchyt očních vad v období od 6 měsíců do 36 měsíců a jedná se o největší hodnotu bodu výkonu. Dalšími kódy, které jsou vykazovány dle věku pacienta, fungují v praxi pro odbornost ortoptisty od začátku roku 2024. Na Obrázku 5 je uveden příklad standardního 60minutového cvičení dle indikace lékaře a korunové vyjádření tohoto cvičení.



Obrázek 5 Příklad standardního 60minutového cvičení

(zdroj: vlastní zpracování)

Při odhadu výnosů ordinace se musí počítat s různými variantami, které mohou v průběhu založení ordinace nastat. V rámci optimistické, realistické a pesimistické úvahy se počítá s pacienty na základě indikace cvičení či vyšetření lékařem a dle hodnoty bodu výkonu. Na základě těchto variant se může demonstrovat budoucí příjem ordinace dle příkladu standardního cvičení (viz Obrázek 5). Je třeba poznamenat, že jednotlivá cvičení se mohou lišit v kombinaci kódů 06510, 06517, 06521, avšak pro plánovaný příjem se jedná o zanedbatelné odchylky. Kód 09555 je pro demonstraci odhadovaných výnosů zvolený dle nejnavštěvovanější věkové skupiny pacientů, jelikož do věku 6 let je největší pravděpodobnost úspěšnosti navození a léčby binokulárních funkcí.

Optimistická úvaha

Maximální kapacita ortoptické ordinace je 252 míst měsíčně (20 pracovních dní), tedy 56 pravidelně docházejících pacientů a 7 pacientů k jednorázovému vyšetření. Je to dáno úsudkem jednoho pacienta při hodinovém sezení v pondělí, kdy je tento den vyhrazen pro ortoptické a screeningové vyšetření. Dále dva pacienti při hodinovém sezení od úterý do pátku v rámci pleopticko-ortoptického cvičení. V případě zaplnění kapacity cvičících dnů od úterý do pátku je možné zaplnit i pondělní den jedním cvičícím pacientem každou hodinu. V rámci úvahy se počítá i s hodinou, kdy pacienti nejsou přijímáni z důvodu obědové pauzy a administrativních úkonů. Výsledky analýzy zákazníků ukázaly, že v Otrokovicích dle prevalence amblyopie a strabismu je celkově 373 potencionálních pacientů. Tyto výsledky naznačují, že v rámci optimistické úvahy je plná kapacita možná.

V Tabulce 14 je uveden odhad výnosů ortoptické ordinace v optimistické úvaze za 1 měsíc a 11 měsíců z důvodu vybírání 4 týdnů dovolené.

Tabulka 14 Odhadované výnosy dle optimistické úvahy

20 pracovních dní (4 týdny)	1 měsíc	11 měsíců
Cvičení 56 pacientů do 6 let, 1x týdně po dobu 60 minut	174 720 Kč	1 921 920 Kč
Ortoptické vyšetření 7 pacientů ve věku do 6 let, 1x týdně	18 340 Kč	201 740 Kč
Celkem	193 060 Kč	2 123 660 Kč

(zdroj: vlastní zpracování)

Realistická úvaha

V realistické úvaze se neočekává úplné zaplnění kapacity ordinace a pro účely realistické úvahy se pracuje s odhadovaným snížením počtu pacientů o 25 % oproti plné kapacitě. Na základě tohoto tvrzení by na cvičení chodilo 1x týdně 42 pacientů a na vyšetření by došlo 5 pacientů týdně. V Tabulce 15 jsou znázorněné odhadované výnosy v realistické úvaze.

Tabulka 15 Odhadované výnosy ordinace dle realistické úvahy

20 pracovních dní (4 týdny)	1 měsíc	11 měsíců
Cvičení 42 pacientů od 6 do 12 let, 1x týdně po dobu 60 minut	131 040 Kč	1 441 440 Kč
Ortoptické vyšetření 5 pacientů ve věku od 6 do 12 let, 1x týdně	13 100 Kč	144 100 Kč
Celkem	144 140 Kč	1 585 540 Kč

(zdroj: vlastní zpracování)

Pesimistická úvaha

Při pesimistické úvaze se předpokládá nižší zájem o ortoptickou ordinaci a pro potřeby odhadovaných výnosů se počítá se snížením pacientů o 50 % oproti plné kapacitě ordinace. To by znamenalo, že na cvičení dochází 1x týdně 28 pacientů a vyšetření absolvují 1x týdně 3 pacienti. V Tabulce 16 jsou shrnuté odhadované výnosy ordinace při pesimistické úvaze.

Tabulka 16 Odhadované výnosy při pesimistické úvaze

20 pracovních dní (týdny)	1 měsíc	11 měsíců
Cvičení 28 pacientů od 6 do 12 let, 1x týdně po dobu 60 minut	87 360 Kč	960 960 Kč
Ortoptické vyšetření 3 pacientů ve věku od 6 do 12 let, 1x týdně	7 860 Kč	86 460 Kč
Celkem	95 220 Kč	1 047 420 Kč

(zdroj: vlastní zpracování)

8.6.3 Výkaz zisku a ztrát

Při úvaze vstupních, fixních a variabilních nákladů a předpokládaných výnosů ordinace je v Tabulce 17 vytvořen výkaz zisku a ztrát dle optimistické, realistické a pesimistické varianty na základě prvního roku.

Tabulka 17 Výkaz zisku a ztrát v optimistické, realistické a pesimistické variantě

	Varianta		
	Optimistická	Realistická	Pesimistická
Výnosy	2 123 660 Kč	1 585 540 Kč	1 047 420 Kč
Náklady	431 284 Kč	428 636 Kč	425 989 Kč
Fixní náklady	420 695 Kč	420 695 Kč	420 695 Kč
Variabilní náklady	10 589 Kč	7 941 Kč	5 294 Kč
Výsledek hospodaření před zdaněním	1 692 376 Kč	1 156 904 Kč	621 431 Kč
Daň z příjmů (15 %)	253 857 Kč	173 536 Kč	93 215 Kč
Výsledek hospodaření po zdanění (15 %)	1 438 519 Kč	983 368 Kč	528 216 Kč

(zdroj: vlastní zpracování)

Z Tabulky 17 je patrné, že všechny tři varianty představují pro ortoptickou ordinaci zisk i po zdanění 15 % a 4 týdnů dovolené bez příjmů. Optimistická varianta vyjadřuje plně obsazenou kapacitu ordinace, jež měsíční čistý zisk je 1 19 876 Kč. V rámci realistické úvahy obsazenosti pacientů i ze zkušeností ortoptistky v počtu pacientů navštěvující ortoptiku je čistý měsíční zisk 81 947 Kč. Při menší poptávce a poloviční obsazenosti ordinace představuje měsíční čistý zisk 44 018 Kč. Jak je z výše uvedeného patrné, při všech variantách dosahuje ordinace zisku, jež je optimistické pro zakládající ortoptistku. I při pesimistické variantě je zisk větší než nabízená výše hrubé měsíční mzdy 45 000 Kč

pro ortoptistku, což je doložené analýzou PESTLE. Při této výši hrubé mzdy činí čistá mzda zaměstnané ortoptistky přibližně 35 870 Kč.

Finanční plán zohledňuje výdaj ve formě měsíční splátky jistiny bankovního úvěru ve výši 6 756 Kč. Tento výdaj, byť se jedná o pravidelný odtok peněz, není účetním nákladem. Z toho důvodu není zahrnut ve výkazu zisku a ztráty. S ohledem na výrazně pozitivní výsledek hospodaření ve všech třech scénářích (optimistický, realistický, pesimistický) bylo rozhodnuto výkaz cash – flow dále nevytvářet samostatně. Autorka práce si je vědoma důležitosti sledování peněžních toků, nicméně z předpokládané ziskovosti projektu považuje likviditu za dostatečně zajištěnou.

8.7 Časová analýza

Časová analýza umožňuje představit časovou náročnost podnikatelského záměru založení nové ortoptické ordinace. Výstupem je časový harmonogram projektu, jež znázorňuje konkrétní úkoly, časové rozmezí činností a jejich vzájemnou souvislost. Při zpracování časové analýzy, v rámci založení ordinace, je důležité jednotlivé činnosti správně načasovat od jejich počátečních příprav až po poskytování služeb. Správný časový harmonogram může pomoci k dodržování časového rozmezí, což v konečném důsledku předchází k prodloužení celého projektu. Časový harmonogram podnikatelského záměru v souvislosti se založením nové ortoptické ordinace je znázorněn v Tabulce 18.

Tabulka 18 Časový harmonogram podnikatelského záměru otevření ortoptické ordinace

Činnost		Inicializace činnosti (k prvnímu dni)	Dokončení činnosti (k poslednímu dni)	Časový rozsah (v měsících)
Fáze přípravy	Sestavení analýz a podnikatelského plánu, následující úprava	03/2025 09/2025	04/2025 10/2025	2 2
	Komunikace s dodavateli	10/2025	11/2025	2
	Komunikace s úřady, hygienou, pojišťovnami	09/2025	12/2025	4
	Finanční zajištění projektu	11/2025	11/2025	1
Fáze realizace	Podepsání nájemní smlouvy	11/2025	11/2025	1
	Dodání a instalování přístrojů	12/2025	12/2025	1
	Navázání spolupráce s oftalmology, PLDD, MŠ	11/2025	12/2025	2
	Vybavení prostor, interních systémů a úprava	12/2025	12/2025	1
Fáze finální	Otevření ortoptické ordinace	od 2. ledna 2026		

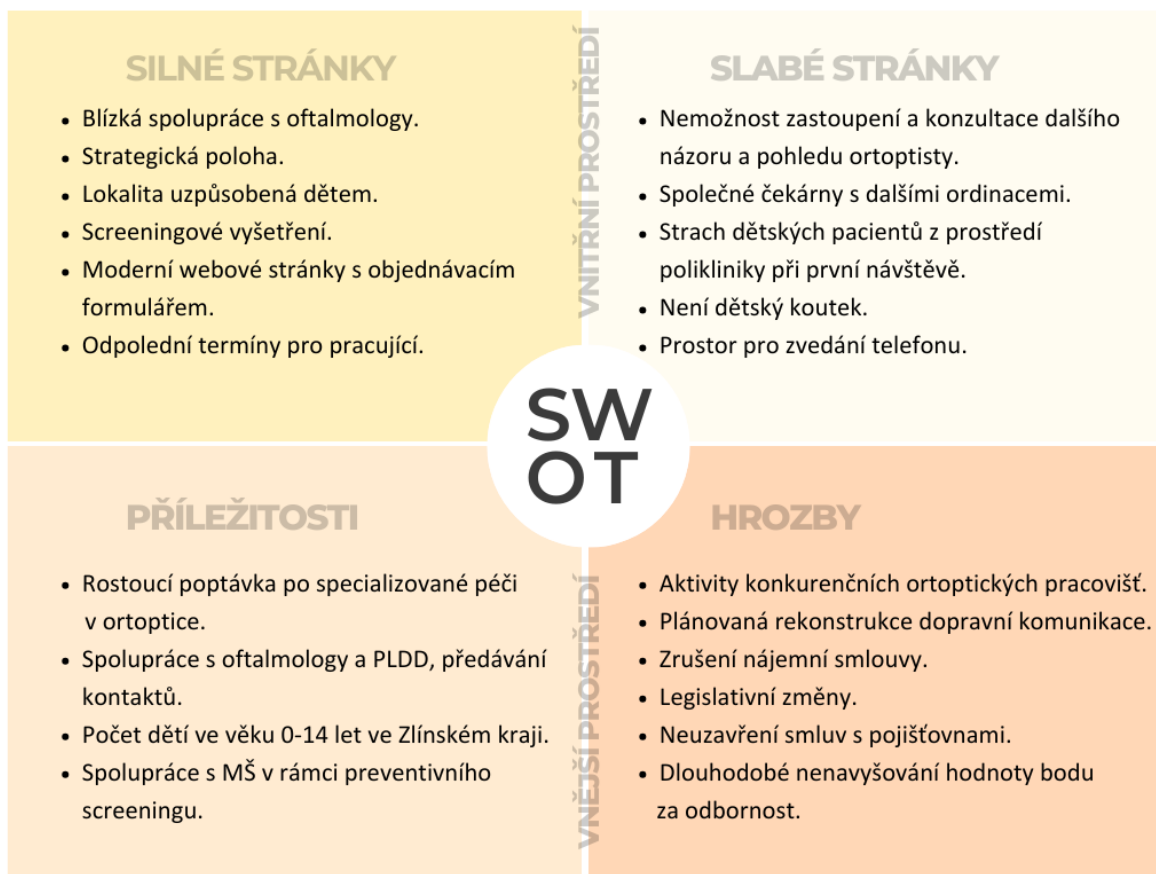
(zdroj: vlastní zpracování)

Časový harmonogram je vypracován do tří fází. První fáze projektu bude souviset s přípravou plánu, jež zahrnuje stanovení hlavního cíle projektu, jeho očekávané benefity a sběr potřebných dat. Jednotlivá data poslouží k tvorbě finančního plánu, výběru dodavatelů na trhu zdravotnictví a navázání komunikace s úřadem a hygienickou stanicí. Druhá část bude navazovat fází realizace, jež bude zahrnovat dokončení spolupráce s dodavateli, podepsanou nájemní smlouvu s poliklinikou, navázání spolupráce s oftalmology, PLDD, mateřskými školami, vybavení místnosti ordinace a dalších interních systémů. Ve třetí fázi bude probíhat finální otevření ortoptické ordinace, jež by vycházelo 2. ledna 2026, jelikož první den připadá na neděli.

8.8 SWOT ANALÝZA

Pro potřeby naplňování strategie, eliminování nedostatků a připravení se na potencionální rizika nové ortoptické ordinace v Otrokovicích je zpracována analýza SWOT. Tato analýza se zaměřuje na silné a slabé stránky z pohledu vnitřního prostředí a příležitosti a hrozby

z pohledu vnějšího prostředí. Jelikož ordinace teprve vzniká a provedení analýzy vnitřního prostředí je tak nemožné, byly definovány předpokládané silné a slabé stránky vnitřního prostředí. Obrázek 6 představuje analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb ortoptické ordinace.



Obrázek 6 SWOT analýza

(zdroj: vlastní zpracování)

8.8.1 Silné stránky

Ortoptická ordinace disponuje několika klíčovými výhodami, které ji odlišují od konkurence a tím zvyšují její atraktivitu pro pacienty. Jedním ze zásadních faktorů je úzká spolupráce s oftalmology, což napomáhá k efektivní komunikaci a konzultace případných složitějších diagnóz. Poliklinika v Otrokovicích nabízí tři oftalmology a dva oftalmology v blízkém okolí. Přímá spolupráce zajišťuje komplexní přístup k péči o pacienty, což přispívá k vyšší kvalitě poskytovaných služeb a výsledkům léčby.

Další velkou výhodou je strategická poloha ordinace, která přispívá ke snadnější geografické dostupnosti pro pacienty. V blízkosti se nachází zastávka městské hromadné

dopravy a dostatečně velké parkoviště vyhrazené pro pacienty polikliniky. Vedle polikliniky je dětské hřiště, což by mohlo být odměnou pro dětské pacienty po pleopticko – ortoptickém cvičení a mohlo by to být pro ně méně stresující.

Moderní přístup ortoptické ordinace nabízí screeningové vyšetření ve spolupráci s oftalmology a PLDD v rámci včasného zachytu očních vad, a to u dětí od 6 měsíců do 3 let. Tato metoda umožňuje včasné odhalení očních vad a zahájení tím odpovídající terapie. Další výhodou moderního přístupu ordinace jsou webové stránky s objednávacím formulářem pro zjednodušení procesu rezervace termínů k prvnímu vyšetření a zároveň možného zrušení termínu např. z důvodu nemoci. Tento systém je vhodný pro pacienty, jenž preferují rychlou a online komunikaci. Elektronické objednávání šetří čas pacientům, ale také ortoptistce, pro kterou to znamená menší administrativní zátěž. Neméně důležitým faktorem je nabídka odpoledních termínů, která vychází vstříc pracujícím zákonným zástupcům či pacientům, kdy v úterý a čtvrtek jsou nabízeny ordinační doby od 9:00 do 18:00. Na základě těchto moderních přístupů ortoptické ordinace dojde ke zvýšení dostupnosti služeb a přispívá ke spokojenosti pacientů.

8.8.2 Slabé stránky

I přes uvedené silné stránky se vyskytují určité nedostatky, které mohou mít vliv na kvalitu poskytovaných služeb a pohodlí pacientů. Jedním z hlavních problémů je absence možnosti konzultace s dalším ortoptistou, což komplikuje získání dalšího odborného názoru při rozšíření diagnostických a terapeutických metod. Pro pacienty by mohlo být nevýhodné nemít možnost konzultace s dalším ortoptistou pro další názor.

Další nevýhodou je sdílená čekárna s dalšími ordinacemi, což může snižovat komfort pacientů, a to zejména u dětí. Při první návštěvě mohou prostory polikliniky vzbuzovat u dětí strach z neznámého prostředí a bílých plášťů. Absence dětského koutku představuje časovou náročnost pro děti, které se nemohou odreagovat při čekání a může to vést k neklidu či dání přednosti telefonu pro zkrácení času, což není zvláště před cvičením vhodné.

Kromě toho, další slabou stránkou je nedostatek prostoru pro administrativní úkony, jako je vyřizování telefonátů a objednávek z důvodu jedné ortoptistky na pracovišti. Nedostatek prostoru může vést k organizační zátěži a snížení efektivity práce, což může omezit komunikaci s pacienty a ovlivnit jejich spokojenost.

8.8.3 Příležitosti

Nejvýznamnější příležitostí pro ortoptickou ordinaci je rostoucí poptávka po specializované péči v ortoptice. Populace má větší povědomí o očních vadách a možnostech jejich nápravy. V rámci screeningového vyšetření a včasného zachytu je propojena vzájemná spolupráce mezi oftalmology, ortoptisty a PLDD, což v konečném důsledku může vést ke zvýšení počtu pacientů vyhledávajících ortoptickou ordinaci. Mezioborové propojení napomáhá k efektivnímu předávání kontaktů a informací o ortoptické ordinaci na základě doporučení. Tomuto faktu přispívá vysoký počet dětí ve věku 0-14 let žijících ve Zlínském kraji, což představuje stabilní cílovou skupinu pro pleopticko-ortoptickou péči. Počet dětí naznačuje, že do budoucna bude poptávka po ortoptické ordinaci vysoká, jenž opět potvrzuje její dlouhodobou udržitelnost a prosperitu.

Další příležitostí pro ortoptickou ordinaci je navázání spolupráce s mateřskými školami pro poskytování preventivního očního screeningu. Jedná se o rozšířenou nabídku, která není zcela běžná v ortoptické praxi, nicméně by mohla nabídnout služby, které konkurence nenabízí a zároveň by pomohla zaštitit prevenci v místech, kde se screeningové vyšetření neprovádí.

8.8.4 Hrozby

Jedna z možných hrozeb ortoptické ordinace je vznik nových ortoptických pracovišť v blízkém okolí a nových aktivit v ortoptické péči konkurence. I když se tato hrozba ze vzniku nových pracovišť nepředpokládá z důvodu nedostatku ortoptických sester po celé České republice, je důležité analyzovat konkurenci. Při provádění pravidelných analýz konkurenčního prostředí a jejich aktivit, dojde ke zvýšení konkurenceschopnosti ortoptické ordinace.

Další potencionální hrozba spočívá v plánované rekonstrukci dopravní komunikace v blízkém okolí ortoptické ordinace v Otrokovicích. Rekonstrukce by mohla zapříčinit delší dojezdové časy do ordinace, což je jeden z klíčových faktorů při rozhodování pacientů o volbě ortoptické ordinace. Tento fakt není ordinací ovlivnitelný, ale je třeba s ním počítat.

Zrušení nájemní smlouvy, časté legislativní změny, neuzavření smluv s pojišťovnami či dlouhodobé nenavyšování hodnoty bodu pro odbornost představují další rizika, která by mohla ohrozit stabilitu ortoptické ordinace. Zejména ztráta prostor by chod ortoptické ordinace ovlivnilo fatálním způsobem, jenž by mělo za následek dočasné či trvalé přerušení poskytovaných služeb. Pokud by došlo k legislativním úpravám, zvláště v systému

zdravotního pojištění, dlouhodobé snížení hodnoty bodu pro odbornost či omezení vykazování některých výkonů, ovlivnilo by to negativně provoz ordinace. Odmítnutí smluv ve výběrovém řízení ze strany pojišťoven by mělo negativní dopad na financování ortoptické ordinace, protože financování ordinace je závislé zejména z úhrad výkonů od zdravotních pojišťoven. Pro ortoptickou ordinaci by to znamenalo, že by musela vybírat přímou finanční úhradu od zákonných zástupců/pacientů. To by mohlo způsobit odliv pacientů ke konkurenci, která má smlouvy se zdravotními pojišťovnami.

8.9 Riziková analýza

Současně při založení nové ordinace se pojí i potencionální rizika, která mohou souběžně se zakládáním nastat. Taková rizika je potom nutné analyzovat a určitými způsoby se je snažit co nejvíce odstranit nebo se jim vyvarovat, umožňují-li to podmínky. Tato rizika mohou mít negativní vliv na celkový chod ortoptické ordinace. Níže jsou uvedena identifikovaná rizika, která by mohla nastat a jejich znázornění v matici rizik dle závažnosti jejich následků a pravděpodobnosti výskytu. V Tabulce 19 jsou znázorněny jednotlivé hodnotící stupně pravděpodobnosti výskytu a závažnosti rizika.

Tabulka 19 Hodnotící stupně pravděpodobnosti výskytu a závažnosti rizika

Pravděpodobnost výskytu (P)		Závažnost následků (Z)	
P1	Nepravděpodobná	Z1	Zanedbatelná
P2	Málo pravděpodobná	Z2	Málo významná
P3	Pravděpodobná	Z3	Lehká
P4	Velmi pravděpodobná	Z4	Těžká
P5	Vysoce pravděpodobná	Z5	Kritická

(zdroj: vlastní zpracování)

Riziko č. 1 (R1) – Nízký zájem pacientů.

Pravděpodobnost výskytu: *Málo pravděpodobná (P2)*.

Závažnost rizika: *Těžká (Z4)*.

Závažnost tohoto rizika je těžká, ale vzhledem k prevalenci amblyopie, strabismu a širšímu povědomí o očních vadách, jejich včasné diagnostice a terapie, je tato pravděpodobnost spíše malá. Na základě výsledků analýzy potencionálních pacientů byl zjištěn určitý počet klíčové skupiny vhodných k pleopticko-ortoptickému cvičení, jenž vede k zatíženosti ortoptických pracovišť dle výsledků analýzy konkurenčních

pracovišť. S ohledem na výše uvedené, je třeba počítat s možným rizikem nízkého zájmu pacientů o tyto služby, které by vedlo k negativnímu ovlivnění financování ortoptické ordinace.

Opatření vedoucí k minimalizaci rizika:

- Navýšení doby a počtu cvičení již navštěvujících pacientů v ortoptice.
- Zvýšení povědomí o ordinaci, pořádání přednášek v místních mateřských a základních školách o pleopticko-ortoptické péči, zacílit na IT obory, sportovní školy a kluby za účelem informovanosti o podpoře binokulární spolupráce.

Riziko č. 2 (R2) – Nedostupnost zdravotnického zařízení na trhu.

Pravděpodobnost výskytu: *Málo pravděpodobná (P2).*

Závažnost rizika: *Kritická (Z5).*

Vzhledem k dostatečnému výběru dodavatelů přístrojů a materiálů pro ortoptiku, je malá pravděpodobnost, že by došlo k nedostupnosti některých zařízení. Nicméně závažnost rizika při nedostatku některého z povinného minimálního vybavení pro ortoptickou ordinaci je kritická. Výpadek by mohl ohrozit založení ordinace, jelikož by nemusela splňovat minimální technickou a věcnou vybavenost dle vyhlášky č. 92/2012 Sb. V konečném důsledku by mohlo dojít k prodloužení realizace a otevření ortoptické ordinace.

Opatření vedoucí k minimalizaci rizika:

- Předčasně si zajistit s dodavatelem zamluvení přístrojů, zejména synoptoforu, před otevřením ortoptické ordinace.
- Zkontaktovat konkurenční ortoptická pracoviště o možném odkoupení zdravotnického přístroje v případě nedostupnosti na trhu.

Riziko č. 3 (R3) – Neuzavření smluv se zdravotními pojišťovnami.

Pravděpodobnost výskytu: *Pravděpodobná (P3).*

Závažnost rizika: *Lehká (Z3).*

Vlivem zvýšených výdajů na zdravotnictví, vyšší úhrad zdravotnické péče zdravotními pojišťovnami a již vzniklých konkurenčních ortoptických pracovišť, je pravděpodobné, že by mohlo dojít k neuzavření smluv o úhradě se zdravotními pojišťovnami. Riziko spojené

s úhradou péče může mít vliv na příjmy ortoptické ordinace a následně počty navštěvujících pacientů. Závažnost rizika by byla lehká. Ordinance by v takovém případě byla zcela závislá na úhradě přímo zákonným zástupcem/pacientem.

Opatření vedoucí k minimalizaci rizika:

- Důkladně zpracovaný podnikatelský plán spolu s analýzami dokládající potenciál založení nové ortoptické ordinace a přínos pro pacienty.
- Nabídnutí pojišťovnám jisté alternativy oproti konkurenčním pracovištím ve formě delší ordinační doby, online objednávacího systému či preventivního očního screeningu.

Riziko č. 4 (R4) – Vznik nové konkurence v blízkém okolí.

Pravděpodobnost výskytu: *Málo pravděpodobná (P2).*

Závažnost rizika: *Lehká (Z3).*

S ohledem na celkový počet úvazků a ortoptických pracovišť, dokládající analytická část diplomové práce, nelze přehlédnout, že je jejich počet nedostatečný v celé České republice. Toto tvrzení potvrzují i počty inzercí s pracovní nabídkou v oboru ortoptika. Pracovní pozice ortoptisty je omezená, zejména bakalářským vzděláním v oboru ortoptika a minimálně rok po studiu je podmínka práce pod dohledem zkušenějšího ortoptisty. Na základě uvedeného lze usoudit, že pravděpodobnost tohoto rizika je malá. V případě vzniku nového konkurenčního pracoviště se to může projevit na příjmu ordinace a počtu pacientů.

Opatření vedoucí k minimalizaci rizika:

- Pracovat na pověsti dobrého jména, a to jak u oftalmologů, pacientů navštěvujících ordinaci, tak i ostatních konkurenčních pracovišť, které v případě přetíženosti pracoviště mohou předat kontakt na ortoptickou ordinaci v Otrokovicích.

Riziko č. 5 (R5) – Snížení hodnoty bodu pro odbornost.

Pravděpodobnost výskytu: *Velmi pravděpodobná (P4).*

Závažnost rizika: *Málo významná (Z2).*

Po podrobení ekonomických faktorů v analýze PESTLE lze konstatovat, že každoročně dochází k navýšení hodnoty bodů výkonů, ale zároveň může docházet ke snížení hodnoty

bodů pro odbornost ortoptistu. To je dáno rozpočtovým omezením pojišťoven. Proto je toto riziko velmi pravděpodobné, jež málo významné, jelikož to neznamena automatickou finanční ztrátu pro ortoptickou ordinaci.

Opatření vedoucí k minimalizaci rizika:

- Bonifikace hodnoty bodů, za splnění určitých podmínek, pro odbornost za diplom celoživotního vzdělávání, ordinační dobu, nové pacienty či objednávkový systém (Česko, 2025b).

Riziko č. 6 (R6) – Poškození a nefunkčnost majetku ordinace.

Pravděpodobnost výskytu: *Velmi pravděpodobná (P4)*.

Závažnost rizika: *Málo významná (Z2)*.

Velmi pravděpodobný je vznik rizika související s poškozeným a nefunkčním majetkem. Je třeba počítat s možností, že zdravotnický přístroj přestane být funkční, zvláště, když cílovou skupinou cvičení jsou děti v předškolním a školním věku. Děti rády zkouší možnosti přístrojů a jejich použití, což může vést k dysfunkčnosti přístroje. V případě série cvičení lze přístroj v rámci jednoho cvičení vynechat a nahradit jej alternativou.

Opatření vedoucí k minimalizaci rizika:

- Pravidelný servis domluvený s dodavateli přístrojů do ordinace.
- Dodržovat postupy při manipulaci s přístroji a důkladná edukace dětí.

Riziko č. 7 (R7) – Snížený zájem mateřských škol na preventivní oční screening.

Pravděpodobnost výskytu: *Pravděpodobná (P3)*.

Závažnost rizika: *Málo významná (Z2)*.

Pravděpodobný je vznik rizika možného sníženého zájmu mateřských škol na preventivní oční screening. Zákonní zástupci dětí budou využívat preventivního programu ve spolupráci s PLDD, a to může mít za následky sníženého zájmu v mateřských školách takového vyšetření realizovat. Ve Zlínském kraji je do programu Včasného zachytu očních vad Ministerstva zdravotnictví zapojeno celkem 24 PLDD, z toho 1 pracoviště v Otrokovicích (MZČR, 2025). Pokud vyjde pozitivní nález, je dítě od PLDD odesláno na rescreening do ortoptické ordinace či ke zrakovému terapeutovi, aby nedocházelo

k zatíženosti oftalmologů. V případě závažného zjištění, dítě je odesláno k oftalmologovi rovnou.

Opatření vedoucí k minimalizaci rizika:

- Cílená osvěta mateřských škol, propagační materiály, přednášky v mateřských školách.
- Nabídka poskytnutí slevy na preventivní oční screening.

Mezi další identifikovaná rizika ortoptické ordinace může patřit zvýšení nájemného prostor ordinace, zrušení nájemní smlouvy, opravy dopravní infrastruktury a mnoho dalších. Jednotlivá rizika R1 – R7 a jejich závažnost jsou zpracovány v Tabulce 20 v podobě matice rizik.

Tabulka 20 Matice rizik

Pravděpodobnost výskytu	Závažnost následků				
	Kritická	Těžká	Lehká	Málo významná	Zanedbatelná
Vysoce pravděpodobná					
Velmi pravděpodobná				R5, R6	
Pravděpodobná			R3	R7	
Málo pravděpodobná	R2	R1	R4		
Nepravděpodobná					

(zdroj: vlastní zpracování dle Svoboda, 2014)

Míra rizika je vizuálně znázorněna následujícím způsobem:

minimální	nízké	střední	vysoké	velmi vysoké
-----------	-------	---------	--------	--------------

9 ZHODNOCENÍ IMPLEMENTACE PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Cílem podnikatelského plánu bylo založení soukromé ortoptické ordinace, kterou bude provozovat ortoptistka způsobilá k poskytování zdravotní péče v oblasti ortoptiky samostatně. Forma podnikání byla zvolena jako fyzická osoba, ortoptistka bude provozovat ordinaci jako OSVČ. Forma podnikání byla zvolena z hlediska jednodušší administrativy, jednoduššího založení a nižších daní při nižších příjmech.

Podnikatelský plán vychází z provedených analýz. Z hlediska analýzy konkurence byla zvolena přívětivá ordinační doba v odpoledních hodinách pro pracující rodiče, ceník pro samoplátce, pohodlnější online objednávání na vyšetření a možnost screeningového vyšetření v ordinaci. V marketingovém plánu byli zohledněni klíčoví pacienti dle provedené STP analýzy. Následné marketingové strategie ordinace byly vyčleněny zejména na oftalmology, PLDD a mateřské školy v blízkém okolí ordinace. Cílem bylo převážně zvýšit povědomí lékařů o ordinaci, protože se z velké části jedná o vyšetření a cvičení na základě indikace lékaře. Pro potřeby mateřských škol indikace lékaře není požadována.

Udržitelnost ortoptické ordinace z ekonomického hlediska se bude odvíjet od počtu cvičících a vyšetřovaných pacientů a úhrady od zdravotních pojišťoven, jelikož se předpokládá větší zájem o péči hrazenou zdravotní pojišťovnou. Na základě vytvořeného finančního plánu, ve variantě optimistické, realistické a pesimistické, bylo prokázáno, že ordinace zůstává zisková a čistý měsíční zisk převyšuje běžnou měsíční čistou mzdu zaměstnané ortoptistky což je doloženo v analýze PESTLE. Tato skutečnost potvrzuje finanční stabilitu podnikání.

Při tvorbě podnikatelského plánu byla zohledněna časová analýza a z ní vyplývající skutečnost, že analýza a tvorba podnikatelského plánu již proběhla. Podle potřeby bude aktualizována z hlediska předpokládané doby realizace plánu. Další potřebné aktivity, které jsou nezbytné pro realizaci založení ordinace budou probíhat po dobu přibližně 3 měsíců. Analýza SWOT vyhodnotila předpokládané silné a slabé stránky vnitřního prostředí a také možné příležitosti a hrozby založené ordinace v kontextu vnějšího prostředí. Dále byla provedena riziková analýza, kde bylo identifikováno 7 možných rizik, které byly zaznamenány do matice rizik. V analýze bylo prokázáno, že největší riziko pro ordinaci představuje nedostupnost zdravotnického zařízení na trhu, které může protáhnout dobu realizace založení ordinace a neuzavření smluv se zdravotními pojišťovnami. Ostatní rizika představují riziko střední a nízké. Ortoptistka představila opatření k eliminaci těchto rizik.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo vypracovat podnikatelský plán pro založení ortoptické ordinace se sídlem v Otrokovicích a objektivně posoudit jeho realizovatelnost v praxi.

V úvodní části práce byla provedena literární rešerše se zaměřením na podnikání ve zdravotnictví, obor ortoptika a zásadám vypracování podnikatelského plánu se všemi náležitostmi, které reflektují podnikání ve zdravotnictví.

V rámci analytické části byla provedena analýza konkurence, zákazníků, STP, PESTLE a analýza zdrojů. Na základě výsledků provedených analýz lze konstatovat, že nově založená ortoptická ordinace v Otrokovicích má potenciál zajistit si stabilní postavení v oblasti poskytování specializované péče ve zdravotnictví. Konkurenční analýza identifikovala prostor pro zlepšení dostupnosti péče, ordinační hodiny a nabídky screeningového vyšetření, čímž se ortoptická ordinace může odlišit od konkurenčních pracovišť a zároveň posílit její atraktivitu pro potencionální pacienty. Demografická analýza prokázala, že i když je v budoucích letech predikována nízká porodnost a počet potencionálních pacientů je nyní spíše stabilní, v rámci prevalence amblyopie a strabismu je rostoucí poptávka po ortoptické péči. Makroekonomická analýza poukázala na náležitosti týkajících se změn v legislativě a ekonomickým výzvám a současně zdůraznila možné posílení konkurenceschopnosti díky moderním terapeutickým metodám a nabídnuté péče dospělým pacientům.

V projektové části byl detailně popsán podnikatelský plán, jež se opírá o výsledky analytické části. S přihlédnutím na výsledky všech analýz byl vypracován marketingový a finanční plán. Marketingový plán obsahuje strategie pro efektivní propagaci s cílem zvýšit povědomí o ortoptické ordinaci. Finanční plán pracuje se třemi teoretickými scénáři, a to scénářem optimistickým, realistickým a pesimistickým. Výsledky všech třech scénářů za první rok podnikání ukázaly, že je nově založená ortoptická ordinace v Otrokovicích zisková. V případě optimistického scénáře byl výsledný hospodářský výsledek 1 438 519 Kč, v rámci realistického scénáře byl 983 368 Kč a z hlediska pesimistického scénáře byl 528 216 Kč. Dle časové analýzy bylo zjištěno, že plánování realizace založení ortoptické ordinace je odhadováno na 4 měsíce. Dále byla vypracována SWOT analýza a analýza možných rizik související s podnikáním ve zdravotnictvím. Jako největší možné riziko bylo identifikováno omezená dostupnost technického vybavení. Naopak jako příležitost pro ortoptickou ordinaci představuje rostoucí poptávka po ortoptické péči.

Cíle diplomové práce byly splněny. Ordinance má dle získaných závěrů šanci uspět na trhu a významně se podílet na zlepšení dostupnosti ortoptické péče ve Zlínském regionu. Pro realizovatelnost plánu založení ortoptické ordinace v Otrokovicích je nutné neustále aktualizovat podnikatelský plán, aby reflektoval aktuální vlivy trhu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ATTEBO, Karin, Paul MITCHELL, Robert CUMMING, Wayne SMITH, Neryla JOLLY a Robert SPARKES, 1998. *Prevalence and causes of amblyopia in an adult population*. Ophthalmology [online]. **105**(1), 154-159 [cit. 2025-03-23]. ISSN 01616420. Dostupné z: doi:10.1016/S0161-6420(98)91862-0

ČESKO, 1993. *Zákon č. 586/1992 Sb., Zákon České národní rady o daních z příjmů*. In: *Zákony pro lidi* [online]. [cit. 2025-03-28]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586#cast1>

ČESKO, 1997. *Zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění*. In: *Zákony pro lidi* [online]. [cit. 2025-03-06]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1997-48>

ČESKO, 2004. *Zákon č. 96/2004 Sb., o nelékařských zdravotnických povoláních*. In: *Zákony pro lidi* [online]. [cit. 2025-03-05]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-96>

ČESKO, 2005. *§ 11 vyhlášky č. 39/2005 Sb., vyhláška, kterou se stanoví minimální požadavky na studijní programy k získání odborné způsobilosti k výkonu nelékařského zdravotnického povolání*. In: *Zákony pro lidi* [online]. [cit. 2025-03-23]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2005-39/zneni-20230701>

ČESKO, 2011. *§ 11 vyhlášky č. 55/2011 Sb., o činnostech zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků*. In: *Zákony pro lidi* [online]. [cit. 2025-03-23]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-55/zneni-20250101>

ČESKO, 2012a. *Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník*. In: *Zákony pro lidi* [online]. [cit. 2025-03-25]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

ČESKO, 2012b. *Zákon č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování*. In: *Zákony pro lidi* [online]. [cit. 2025-03-06]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-372>

ČESKO, 2012c. *Vyhláška č. 92/2012 Sb., o požadavcích na minimální technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení a kontaktních pracovišť domácí péče*. In: *Zákony pro lidi* [online]. [cit. 2025-03-06]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-92>

ČESKO, 2019-2024. *Vyhláška o stanovení hodnot bodu, výše úhrad za hrazené služby a regulačních omezení 2020-2025*. In: *Zákony pro lidi* [online]. [cit. 2025-02-27]. Dostupné z: *Zákonů pro lidi*

ČESKO, 2022. *Zákon č. 375/2022 Sb., o zdravotnických prostředcích a diagnostických zdravotnických prostředcích in vitro*. In: *Zákony pro lidi* [online]. [cit. 2025-02-28]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2022-375>

ČESKO, 2023. *Narizení vlády č. 441/2022 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů*. In: *Zákony pro lidi* [online]. [cit. 2025-02-27]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2022-441>

ČESKO, 2025a. *Vyhláška č. 444/2024 Sb., o zdravotnické dokumentaci*. In: *Zákony pro lidi* [online]. [cit. 2025-02-28]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2024-444/zneni-20250101#p20_p20-1-1

ČESKO, 2025b. *Vyhláška č. 314/2024 Sb., o stanovení hodnot bodu, výše úhrad za hrazené služby a regulačních omezení pro rok 2025*. In: *Zákony pro lidi* [online]. [cit. 2025-03-03]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2024-314>

ČNB, 2025. *Inflace u 2% cíle*. In: *Česká národní banka* [online]. [cit. 2025-02-27]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/inflacni-cil/tema-inflace/index.html>

ČSO, ©2025a. *Co je to ortoptika?* In: *Česká společnost ortoptistek* [online]. [cit. 2025-03-22]. Dostupné z: <https://www.ortoptika.cz/pro-pacienty/co-je-to-ortoptika/>

ČSO, ©2025b. *Česká společnost ortoptistek*. In: *Česká společnost ortoptistek* [online]. [cit. 2025-03-23]. Dostupné z: www.ortoptika.cz

ČSÚ, 2023a. *Počet, struktura a projekce obyvatel*. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2025-02-25]. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/pocet-struktura-a-projekce-obyvatel?pocet=10&start=0&podskupiny=132&razeni=-datumVydani#regionalni-data>

ČSÚ, 2023b. *Věkové složení obyvatel podle pohlaví a základních věkových skupin*. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2025-02-25]. Dostupné z: <https://1url.cz/tJKTZ>

ČSÚ, 2024. *Zaměstnanci a mzdy*. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2025-02-27]. Dostupné z: <https://1url.cz/CJLU3>

DEMOGRAFICKÝ VÝVOJ, 2019-2023. *Otrokovice (okres Zlín)*. In: *Veřejná databáze* [online]. [cit. 2025-02-28]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=profil-uzemi&uzemiprofil=31548&u=__VUZEMI_43_585599#

DIVIŠOVÁ, Gabriela, 1979. *Strabismus*. Praha: Avicenum, zdravotnické nakladatelství.

FABIÁNOVÁ, Hana, 2024. *S. r. o., nebo OSVČ? Výhody a nevýhody aneb která forma podnikání je pro vás ta pravá?* In: *Vy fakturuj* [online]. [cit. 2025-03-28]. Dostupné z: <https://www.vyfakturuj.cz/fakturopedie/s-r-o-nebo-osvc-vyhody-a-nevyhody-aneb-ktera-forma-podnikani-je-pro-vas-ta-prava/>

FORET, Miroslav, 2008. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Computer Press. Praxe manažera. ISBN 978-80-251-1942-6.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-271-2499-2.

FU, Zhujun, Hao HONG, Zhicai SU, Bin LOU, Chen-Wei PAN a Hu LIU, 2020. *Global prevalence of amblyopia and disease burden projections through 2040: a systematic review and meta-analysis*. British Journal of Ophthalmology [online]. 2020-07-23, **104**(8), 1164-1170 [cit. 2025-02-25]. ISSN 0007-1161. Dostupné z: doi:10.1136/bjophthalmol-2019-314759

FUCHS, Victor R. a Karen EGGLESTON, 2024. *Who shall live?: health, economics and social choice*. 3rd edition. New Jersey: World Scientific. ISBN 978-981-126-850-2.

FUSKOVÁ, Terezie, 2022. *Projekt založení ortoptické ordinace* [online]. Zlín [cit. 2025-03-28]. Dostupné z: https://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/51535/fuskov%C3%A1_2022_dp.pdf?sequence=-1. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati.

GRIFF, Ann Marie, 2019. *What is ophthalmology?* In: Medical News Today [online]. [cit. 2025-03-25]. Dostupné z: <https://www.medicalnewstoday.com/articles/326753#other-eye-doctors>

HASHEMI, Hassan, Akbar FOTOUHI, Abbasali YEKTA, Reza PAKZAD, Hadi OSTADIMOGHADDAM a Mehdi KHABAZKHOOB, 2018b. *Global and regional estimates of prevalence of refractive errors: Systematic review and meta-analysis*. Journal of Current Ophthalmology [online]. **30**(1), 3-22 [cit. 2025-03-23]. ISSN 24522325. Dostupné z: doi:10.1016/j.joco.2017.08.009

HASHEMI, Hassan, Reza PAKZAD, Abbasali YEKTA, et al., 2018a. *Global and regional estimates of prevalence of amblyopia: A systematic review and meta-analysis*. Strabismus [online]. 2018-10-02, **26**(4), 168-183 [cit. 2025-03-23]. ISSN 0927-3972. Dostupné z: doi:10.1080/09273972.2018.1500618

HASHEMI, Hassan, Reza PAKZAD, Samira HEYDARIAN, et al., 2019. *Global and regional prevalence of strabismus: a comprehensive systematic review and meta-analysis*. Strabismus [online]. 2019-04-03, **27**(2), 54-65 [cit. 2025-03-23]. ISSN 0927-3972. Dostupné z: doi:10.1080/09273972.2019.1604773

HROMÁDKOVÁ, Lada, 2011. *Šilhání*. 3. nezměněné vydání. NCO NZO. ISBN 978-80-7013-530-3.

HU, Budan, Zongshun LIU, Jiao ZHAO, Li ZENG, Gengsheng HAO, Dan SHUI a Ke MAO, 2022. *The Global Prevalence of Amblyopia in Children: A Systematic Review and Meta-Analysis*. Frontiers in Pediatrics [online]. 2022-5-4, **10**(819998), 1-10 [cit. 2025-03-23]. ISSN 2296-2360. Dostupné z: doi:10.3389/fped.2022.819998

HUČKA, Miroslav, 2021. *Základy podnikání a podnikatelský proces*. Grada. ISBN 978-80-271-4097-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: Strategie a trendy - 2., rozšířené vydání*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-8706-0.

KÁNINSKÁ, Markéta, 2022. *Právní předpisy v podnikání, pojmy podnikání a podnikatel, jednotlivé formy podnikatelské činnosti*. In: Začátek podnikání [online]. [cit. 2025-03-25]. Dostupné z: <https://1url.cz/orMk9>

KOLÁŘ, Jozef a Tünde AMBRUS, 2022. *The role of individuals receiving health care - terminological notes*. Česká a slovenská farmacie [online]. 2022-1-1, 71(1), 13-19 [cit. 2025-04-02]. ISSN 12107816. Dostupné z: doi:10.5817/CSF2022-1-13

KOŠTAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ, 2002. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press. Praxe manažera. ISBN 80-722-6657-8.

KOTLER, Philip a KEVIN KELLER LANE, 2013. *Marketing management: 14. vydání*. 14. vydání. Grada. ISBN 978-80-247-8570-7.

KRAJSKÁ HYGIENICKÁ STANICE, 2025. *Formuláře ke stažení*. In: Krajská hygienická stanice Zlínského kraje se sídlem ve Zlíně [online]. [cit. 2025-03-06]. Dostupné z: <https://www.khszlin.cz/formulare-a-dokumenty/>

KRAJSKÝ ÚŘAD ZLÍNSKÉHO KRAJE, 2023a. *Informace pro poskytovatele zdravotních služeb*. Zlínský kraj [online]. [cit. 2025-03-06]. Dostupné z: <https://zlinskykraj.cz/informace-pro-poskytovatele-zdravotnich-sluzeb>

KRAJSKÝ ÚŘAD ZLÍNSKÉHO KRAJE, 2023b. *Výběrové řízení podle zákona o veřejném zdravotním pojištění*. Zlínský kraj [online]. [cit. 2025-03-06]. Dostupné z: <https://zlinskykraj.cz/vyberove-rizeni-podle-zakona-o-verejnem-zdravotnim-pojisteni>

KRÁLOVEHRADECKÝ KRAJ, 2024. *Základní informace pro poskytovatele*. In: Královehradecký kraj [online]. [cit. 2025-03-06]. Dostupné z: <https://www.khk.cz/system/files/zakladni-informace4.pdf>

KREJČOVÁ, Lenka, 2005. *Celoplošný screening vrozené katarakty v ČR*. In: Věstník [online]. [cit. 2025-03-25]. Dostupné z: <https://www.patologie.info/soubor/old/zpravy/244/screening2005.rtf>

LEBL, Jan, Kamil PROVAZNÍK a Ludmila HEJCMANOVÁ, 2007. *Preklinická pediatrie*. 2., přeprac. vyd. Praha: Galén. ISBN 978-80-7262-438-6.

MERTL, Jan, 2022. *Financování zdravotnických systémů: v kontextu české zdravotní politiky*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-505-4.

MĚSTO OTROKOVICE, 2023. *Strategický plán rozvoje* [online]. AQE advisors [cit. 2025-03-19]. ISBN 978-80-88458-22-7. Dostupné z: https://www.otrokovice.cz/assets/File.ashx?id_org=11673&id_dokumenty=26182

MĚSTO OTROKOVICE, 2025. *Oficiální stránky města Otrokovice* [online]. [cit. 2025-02-28]. Dostupné z: www.otrokovice.cz

MODLINGEROVÁ, Eva, ©2025. *Historie ortoptiky v ČR*. In: Ortoptika EVAM [online]. [cit. 2025-03-22]. Dostupné z: <http://www.ortoptika.eu/content/historie-ortoptiky-v-cr>

MORAVCOVÁ, Dagmar, 2016. *Komplexní péče o děti se zrakovými vadami ve školním věku a dospívání z pohledu zrakového terapeuta*. In: *Trendy v dětské oftalmologii a strabologii* [online]. [cit. 2025-03-25].

MZČR, 2025. *Včasný záchyt závažných očních vad*. In: Národní screeningové centrum [online]. [cit. 2025-03-03]. Dostupné z: <https://nsc.uzis.cz/projekt/32-vcasny-zachyt-ocni-vady-deti/>

ODBOR STATISTIK ROZVOJE SPOLEČNOSTI, 2024. In: *Výsledky zdravotnických účtů v ČR v letech 2010-2022* [online]. Zdraví, s. 20-35 [cit. 2025-02-27]. ISBN 978-80-250-3547-4. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/docs/107508/19f07b11-a0f7-80a1-3304-493c4951d7e2/26000524.pdf?version=1.0>

OLŠAROVÁ, Sabina, 2021. *Komparace studia ortoptiky v České republice a v zahraničí* [online]. Brno [cit. 2025-03-22]. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/p8c72/Ortoptika_final_na_tisk.pdf. Bakalářská práce. Masarykova univerzita.

ONDŘEJ, Jan, 2022. *Zahájení podnikání: (právní, ekonomické, daňové, účetní aspekty)*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer. Právo prakticky. ISBN 978-80-7676-445-3.

PAŠTA, Jiří, 2017. *Základy očního lékařství*. Praha: Univerzita Karlova, Nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-2460-0.

PAVELKOVÁ, Drahomíra, Adriana KNÁPKOVÁ, Karel ŠTEKER a Daniel REMEŠ, 2017. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady - 3., kompletně aktualizované vydání*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0911-1.

POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI, 2016. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-5773-5.

POSPÍŠILOVÁ, Alena, 2019. *Podnikatelský záměr a podnikatelský plán*. In: Podnikas.cz [online]. [cit. 2025-03-28]. Dostupné z: <https://www.podnikas.cz/podnikatelsky-zamer-podnikatelsky-plan/>

PRITCHARD, Carl L., 2015. *Risk management: concepts and guidance*. Fifth edition. Boca Raton. ISBN 978-1-4822-5845-5.

RICKMAN, Cheryl, Chauney DUNFORD, Scarlett O'HARA, Alison STURGEON, Mark CAVANAGH a John ANDREWS, 2021. *How to Start Your Own Business ... and make it work*. London: Dorling Kindersley. ISBN 978-0-2414-3745-2.

SEDLÁČKOVÁ, Helena, 2000. *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-717-9422-8.

SEYFOR, 2025. *Odpisy majetku v daňové evidenci: jak je spočítat*. In: IDoklad [online]. [cit. 2025-04-03]. Dostupné z: <https://www.idoklad.cz/blog/odpisy-majetku-v-danove-evidenci-jak-je-spocitat>

SHUKLA, Tany, 2023. *Ophthalmology: A Brief Introduction*. Prim Health Care [online]. 13(7), 1-2 [cit. 2025-03-25]. Dostupné z: doi:10.35248/2332 2594.23.13(7).518

SLOUKA, David, 2017. *Vedení a marketing malých zdravotnických zařízení: Příručka pro praxi*. Grada. ISBN 978-80-271-9815-3.

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

SVĚTLÍK, Jaroslav, 2018. *Marketing – cesta k trhu*. 4. upravené vydání. VŠPP. ISBN 978-80-86847-81-8.

SVOBODA, Tomáš, 2014. *Rizika na pracovišti*. In: Fakultní nemocnice Brno [online]. [cit. 2025-03-03]. Dostupné z: https://www.perioperacni-sestry.cz/content_public/publications/lectures/rizika-na-pracovisti.pdf

SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA, 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada, s. 69. ISBN 9788027104079.

SVOBODOVÁ, Iveta a Michal ANDERA, 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada. ISBN 978-802-7104-079.

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

ŠATERA, Karel, 2012. *Zdravotní pojištění a ekonomika*. Vyd. 2., upr. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7454-135-3.

ŠIROKÁ, Dana, 2023. *Obchodní společnost se zakládá za účelem podnikání či správy majetku. Založit ji může osoba fyzická i právnická*. In: Euro.cz [online]. [cit. 2025-03-28]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/clanky/obchodni-spolecnost/>

ŠTROFOVÁ, Helena a Petra TEPLANOVÁ, 2014. *Screening zrakových vad u dětí*. *Pediatrie pro praxi* [online]. 15(6), 334-336 [cit. 2025-03-23]. Dostupné z: <https://www.pediatriepropraxi.cz/pdfs/ped/2014/06/02.pdf>

ŠUPŠÁKOVÁ, Petra, 2017. *Řízení rizik při poskytování zdravotních služeb: manuál pro praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0062-0.

ÚŘAD PRÁCE, 2025. *Nezaměstnanost v prosinci vzrostla na 4,1 %. V roce 2024 našel úřad práce místo pro více než 276 tisíc lidí*. In: Úřad práce ČR [online]. [cit. 2025-02-27]. Dostupné z: https://www.uradprace.cz/documents/37855/7092477/TZ_nezame%CC%8Cstnanost_prosinec+2024.pdf/c1e13fab-a7da-cc40-e7e2-63e63243148b?t=1736408906073

ÚZIS, 2018-2023. *Zdravotnictví ČR: Personální kapacity a odměňování 2018-2023*. In: Ústavu zdravotnických informací a statistik [online]. [cit. 2025-02-27]. Dostupné z: Národním zdravotnickém informačním systému

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

VLÁČIL, Ondřej a Kateřina ŠPAČKOVÁ, 2009. *Diagnostika a léčba konkomitantního strabizmu*. *Pediatric pro praxi* [online]. **10**(4), 251-253 [cit. 2025-03-23]. Dostupné z: <https://www.solen.cz/pdfs/ped/2009/04/09.pdf>

VYDROVÁ, Janka, 2015. *Řízení a provoz zdravotnických zařízení: Management rizik* [Online, prezentace.].

VZP, 2025. *Zdravotní pojišťovny*. Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky [online]. [cit. 2025-03-06]. Dostupné z: <https://www.vzp.cz/poskytovatele/ciselniky/zdravotni-pojistovny>

WOFF, Petr, 2025. *Platové tabulky a katalog platových tříd v roce 2025*. In: *Kupní síla* [online]. [cit. 2025-02-27]. Dostupné z: <https://www.kupnisila.cz/platove-tridy-tabulky/>

ZDRAVOTNICKÉ MATERIÁLY, 2025. *Jak správně označit zdravotnické prostředky dle zákona?* In: *Zdravotnické materiály* [online]. [cit. 2025-02-28]. Dostupné z: <https://www.zdravotnicke-materialy.cz/nas-blog/jak-maji-byt-spravne-oznaceny-zdravotnicke-prostredky/>

ZLÁMAL, Jaroslav a Jana BELLOVÁ, 2013. *Ekonomika zdravotnictví*. Vyd. 2., upr. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů. ISBN 978-80-7013-551-8.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Podnikatelské prostředí.....	26
Obrázek 2 Marketingový mix 4P	35
Obrázek 3 Počet garantovaných pracovišť ortoptiky dle krajů.....	42
Obrázek 4 Logo ortoptické ordinace.....	66
Obrázek 5 Příklad standardního 60minutového cvičení	81
Obrázek 6 SWOT analýza.....	86

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Matice rizika a hodnocení míry rizika	38
Tabulka 2 Vzdálenost ortoptických pracovišť od nové ordinace.....	43
Tabulka 3 Analýza konkurence podle stanovených kritérií.....	46
Tabulka 4 Počet obyvatel ve věku 0–14 let podle krajů ke dni 31.12.	47
Tabulka 5 Počet pacientů s amblyopií a strabismem dle věku 0–14 let	49
Tabulka 6 Hodnota bodu v letech 2020–2025 pro odbornost 927.....	56
Tabulka 7 Vybavení ortoptické ordinace.....	69
Tabulka 8 Ordinační doba ortoptické ordinace.....	70
Tabulka 9 Služby hrazené samoplátcem v ortoptické ordinaci.....	75
Tabulka 10 Souhrn předpokládaných vstupních nákladů	77
Tabulka 11 Odhad fixních nákladů.....	78
Tabulka 12 Srovnání variant u variabilních nákladů na okluzory	79
Tabulka 13 Kódy výkonů a jejich korunové vyjádření pro rok 2025	80
Tabulka 14 Odhadované výnosy dle optimistické úvahy	82
Tabulka 15 Odhadované výnosy ordinace dle realistické úvahy.....	82
Tabulka 16 Odhadované výnosy při pesimistické úvaze.....	83
Tabulka 17 Výkaz zisku a ztrát v optimistické, realistické a pesimistické variantě	83
Tabulka 18 Časový harmonogram podnikatelského záměru otevření ortoptické ordinace ..	85
Tabulka 19 Hodnotící stupně pravděpodobnosti výskytu a závažnosti rizika	89
Tabulka 20 Matice rizik.....	93

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Celkový počet úvazků v ortoptice.....	57
Graf 2 Nezaměstnanost v regionech v letech 2023/2024.....	58
Graf 3 Vývoj obyvatelstva dle věku ve městě Otrokovice v letech 2019–2023.....	60

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- a. s. Akciová společnost
- BRS Barevná šachovnicová reverzační stimulace sítnice
- ČNB Česká národní banka
- ČSO Česká společnost ortoptistek
- ČSSZ Česká správa sociálního zabezpečení
- ČSÚ Český statistický úřad
- IČO Identifikační číslo osoby
- IČZ Identifikační číslo zařízení
- JBV Jednoduché binokulární vidění
- k. s. Komanditní společnost
- OSVČ Osoba samostatně výdělečně činná
- PLDD Praktický lékař pro děti a dorost
- s. r. o. Společnost s ručením omezením
- ÚZIS Ústav zdravotnických informací a statistiky
- v. o. s. Veřejná obchodní společnost
- VZP Všeobecná zdravotní pojišťovna

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Návrh provozního řádu ortoptické ordinace v Otrokovicích.

Příloha P II: Položky vstupních nákladů.

Příloha P III: Odpisy zařízení.

PŘÍLOHA P I: NÁVRH PROVOZNÍHO ŘÁDU ORTOPTICKÉ ORDINACE V OTROKOVICÍCH

NÁVRH PROVOZNÍHO ŘÁDU AMBULANTNÍHO ZDRAVOTNICKÉHO ZAŘÍZENÍ

Název pracoviště:	Ortoptická ordinace
Název zařízení:	Městská poliklinika
Adresa zařízení:	Třída Osvobození 1388, 765 02 Otrokovice
Kontaktní údaje:	info@ortoptika-otrokovice.cz , (+420) 722 xxx xxx
Vedoucí pracoviště:	Bc. Lucie Pavlíčková
Provozovatel:	Bc. Lucie Pavlíčková

1. Charakteristika a zaměření pracoviště

Ortoptická ordinace poskytuje zdravotnické služby, které se specializují na prevenci, diagnostiku a léčbu poruch jednoduchého binokulárního vidění.

Pracoviště je umístěno v Městské poliklinice Otrokovice a sestává z jedné místnosti ordinace. Místnost je vybavena dle vyhlášky č. 49/1993 Sb., což zahrnuje nábytek se snadno omyvatelnými povrchy a snadno čistitelná a dezinfikovatelná podlaha. Větrání je zajištěno pomocí vestavěného ventilačního systému. Osvětlení je obstaráno stropními svítidly. Místnost je dále vybavena umyvadlem, bezdotykovým dávkovačem na mýdlo, dezinfekcí na ruce a papírovými ručníky. Vstup do budovy je bezbariérový.

Cvičebna je zařízena přístroji a pomůckami dle vyhlášky č. 92/2012 Sb., o požadavcích na minimální technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení a kontaktních pracovišť domácí péče. Ordinace je vybavena těmito přístroji a pomůckami: křeslo s nastavitelnou výškou, HB test, optotyp, Bagoliniho skla, prizmata, fixační světlo, stereoskop, cheiroskop, CAM stimulátor, pomůcky pro pleoptická cvičení, sada Kellerových karet, sada Cardiff Acuity karet, Maddox wing, Hardy test, sada prizmat, vektograf, Plusoptix, digitální fotometr. Použití uvedených pomůcek a přístrojů je bezkontaktní.

2. Personál ordinace a ordinační doba

Ve cvičebně pracuje jedna ortooptická sestra.

Ordinační doba:

Pondělí 7:00 – 15:00

Úterý 9:00 – 18:00

Středa 7:00 – 15:00

Čtvrtek 9:00 – 18:00

Pátek 7:00 – 13:00

3. Dezinfekční režim

Dezinfekční režim podléhá provoznímu řádu uvedenému v příloze (viz Tab. 1). Prostředky použité pro dezinfekci jsou připravovány těsně před jejich aplikací dle pokynů výrobce uvedených na obalu. Při práci s dezinfekčními prostředky jsou dodržovány zásady bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců, kteří jsou proškoleni a poučeni k používání ochranných prostředků. Dezinfekce je prováděna otíráním, postřikem a omýváním, přičemž je kladen důraz na dodržení doby působení a předepsanou koncentraci dezinfekčních prostředků dle návodu. Pro zabránění rezistence mikroorganismů jsou dezinfekční prostředky využívány střídavě a jsou skladovány odděleně v prostorách tomu vyhrazených. Dezinfekce rukou se řídí Metodickým návodem k dezinfekci pokožky (Věstník MZ ČR 2012, částka 5). Jsou používány automatické dávkovače tekutého mýdla a jednorázové ručníky.

4. Manipulace s prádlem

Při příchodu zaměstnance do ordinace je civilní oděv odložen v šatně určené k převlékání. Civilní a pracovní oděv je ve skříni odložen separátně. Špinavé pracovní oblečení je odkládáno do uzavíratelného koše na prádlo umístěného v šatně. Pracovní oděv je měněn dle potřeby, nejméně alespoň jednou za 5 pracovních dní. Dále jsou při práci používány předepsané ochranné pracovní prostředky, včetně obuvi odpovídající BOZP. Dovoz a praní čistého prádla společně s odvozem prádla špinavého je smluvně zajištěn s Prádelnou Janča se sídlem v Otrokovicích.

5. Úklidový režim

Úklid ordinace včetně cvičebných přístrojů a pomůcek je prováděn ortoptistkou na denní bázi po skončení pracovní doby a na základě postupu a pravidel uvedených v kapitole dezinfekční režim. O úklidu je veden záznam v úklidovém deníku.

6. Čištění a dezinfekce povrchů znečištěných biologickým materiálem

Při znečištění ploch a prostor biologickým materiálem (např. zvracení dítěte, krvácení z nosu či nosní sekret) je dekontaminace provedena překrytím kontaminovaného místa buničitou vatou namočenou v dezinfekčním prostředku dle dezinfekčního režimu a po předepsané době expozice je místo očištěno běžným způsobem (tj. místo je umyto roztokem saponátu a dezinfekčního prostředku).

7. Odpady

V ortoptické cvičebně vzniká odpad běžný, komunální. Nevzniká zde odpad biologický. Odvoz komunálního odpadu je zajištěn pronajímatelem.

8. Zdroj vody

Pitná, teplá či studená voda a kontrola její kvality je zajišťována pronajímatelem.

9. Zásady osobní hygieny zaměstnanců

Při příchodu do ordinace se ortoptistka převléká do pracovního oděvu a obuvi v šatně. Pracovní oděv je složen ze soupravy kalhot, košile a páru obuvi. Pracovní oděv je vždy čistý a výměna je prováděna dle potřeby (nejméně jednou týdně). Tento pracovní oděv je použit pouze na pracovišti a při odchodu ze zaměstnání je ortoptistka povinná se převléct do civilního oděvu.

Na pracovišti je přísný zákaz kouření či konzumace alkoholických nápojů. Konzumace jídla a pití je možná v prostorách tomu předem určených. Mytí rukou se provádí vždy před a po vyšetření pacienta a dále dle hygienických návyků. Používá se mýdlo dávkované z automatických dávkovačů a jednorázové ručníky. Dezinfekce rukou se provádí prostředky k tomu určených dle dezinfekčního režimu.

Při profylaxi onemocnění virovou hepatitidou a HIV při expozici zdravotníka s krví pacienta (např. při poranění kůže) je nutné ránu nechat 5 minut krváčet, následně omýt mýdlem a vodou po dobu 10 minut a následně ošetřit virocidní dezinfekcí (např. Jodisolem). Pro prověření imunity je odebrán vzorek krve. Případ je nahlášen epidemiologovi okresní hygienické stanice v Uherském Hradišti. Případy parenterální expozice biologickým materiálem je vždy povinnost nahlásit zodpovědnému lékaři, jež následně ověří okolnosti vzniku zranění. Dále lékař zajistí dokumentaci a opatření zabráňující opakované expozici.

V případě kontaminace ortoptistky či pacienta biologickým materiálem je provedena očista a oplach vodou. Následně je provedena dezinfekce s virocidním účinkem. Veškeré další onemocnění se hlásí nadřízenému zaměstnanci, který rozhodne o další způsobilosti ortoptistky vykonávat pracovní činnost. Zároveň je každý úraz na pracovišti evidován v Knize úrazů a hlášen nadřízenému pracovníkovi.

Tabulka 1 Dezinfekční režim

	Oblast použití	Četnost použití	Způsob provádění	Dezinfekční prostředek	Koncentrace	Doba působení	Spektrum účinnosti
Velké plochy	parapety, stoly, kliky, umyvadla, podlahy, WC, koše, obklady, skříňky, dveře	1x denně - běžný úklid, 1x týdně - velký úklid	Mokrou cestou - stírání	Incidin oxydes	1 %	15 min	ABV
				Incidin rapid	0,25 – 0,5 %	1 hod	ABVT
				Incidin pro	0,25 – 0,5 %	15 min	ABTM
				Melsept SF	0,25 – 2 %	1 hod	ABTMV
Malé plochy	Pomůcky na cvičení, opěrky brady	Po použití	Omytí dezinf., nechat zaschnout	Guttar	neředí se	Do zaschnutí	ABVT
				Incidin liquid	neředí se		ABVT
				Bacilol AF	neředí se		ABVT
Pokožka	ruce	Před a po vyšetření pacienta	Po zápěstí umýt vodou a mýdlem, vysušit, nanést alkoholový dezinf. prostřed., nechat působit	Prosavon	neředí se	3-5 min	ABTMV
				Sterilium	neředí se	3-5 min	ABTMV
				Batisept	neředí se	3-5 min	ABTMV
				Skinmansoft protect	neředí se	3-5 min	ABTMV

Provozní řád zpracoval dne (jméno, podpis)

Za dodržování řádu a jeho kontrolu zodpovídá: (jméno, podpis)

S řádem seznámen personál: (dne, kým)

Řád schválen orgánem ochrany veřejného zdraví:

strana 3 (celkem 3)

(zdroj: vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P II: POLOŽKY VSTUPNÍCH NÁKLADŮ

	Název položky	Cena vč. DPH (v Kč)
Náklady na vybavení ordinace	LCD optotyp	28 000
	Optotyp do blízka s LEA symboly/čísla	1 718
	Sada Keelerových karet	22 000
	Sada Cardiff Acuity karet	57 257
	Synoptofor vč. Haidingerového svazku	330 000
	Cheioskop	30 000
	Stereoskop	16 000
	Maddox wing	8 000
	Bagolini brýle s fixačním světlem	3 600
	Červeno-zelené brýle	3 200
	Hardy test vč. červeno-zelených brýlí	900
	Lang stereotest	10 838
	Sada prizmat	10 797
	Sada prizmatických lišt	8 998
	Vektograf	7 000
	Plusoptix	233 000
	Digitální fokometr	40 000
	Brýlová skříň vč. dětské obruby	17 095
	Výsledná cena	828 403
Náklady na kancelářské vybavení	Kancelářská stůl	3 490
	Stůl pro pacienty (3 ks)	5 997
	Kancelářské křeslo	1 890
	Židle pro pacienty (6 ks)	4 800
	Skříňky s úložným prostorem (2 ks)	800
	Zásuvkový kontejner	1 790
	Počítač, klávesnice, myš (2 ks); monitor	9 940
	Tablet	3 300
	Televize	3 500
	Mobilní telefon	1 990
	Tiskárna se scannerem	990
	Vyšetřovací křeslo	2 990
	Kancelářské potřeby	2 000
	Výsledná cena	43 477
Provozní materiály	Desinfekční prostředky	900
	Náplast'ové okluzory (2 ks)	800
	Výsledná cena	1 700
Zřizovací náklady	Správní poplatek za registraci nestátního zdravotnického zařízení	1 000
	Výsledná cena	1 000
Nájemné	První platba nájmu	5 432
	Výsledná cena	5 432
Celková hodnota vstupních nákladů		880 012

(zdroj: vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P III: ODPISY ZAŘÍZENÍ

a) Výpočty odpisů v letech 2026–2030

Synoptofor – pořizovací cena 330 000 Kč; 2. odpisová skupina

Rok	Sazba (v %)	Odpis (v Kč)	Zůstatek (v Kč)
2026	11,00	36 300	293 700
2027	22,25	73 425	220 275
2028	22,25	73 425	146 850
2029	22,25	73 425	73 425
2030	22,25	73 425	0

(zdroj: vlastní zpracování)

Plusoptix – pořizovací cena 233 000 Kč; 2. odpisová skupina

Rok	Sazba (v %)	Odpis (v Kč)	Zůstatek (v Kč)
2026	11,00	25 630	207 370
2027	22,25	51 843	155 528
2028	22,25	51 843	103 685
2029	22,25	51 843	51 843
2030	22,25	51 843	0

(zdroj: vlastní zpracování)

b) Měsíční a roční odpis na základě zvoleného roku

Rok 2026

	Měsíční odpis (v Kč)	Roční odpis (v Kč)
Synoptofor	3 025	36 300
Plusoptix	2 136	25 630
Celkem	5 161	61 930

(zdroj: vlastní zpracování)

Rok 2027–2030

	Měsíční odpis (v Kč)	Roční odpis (v Kč)
Synoptofor	6 119	73 425
Plusoptix	4 321	51 843
Celkem	10 440	125 268

(zdroj: vlastní zpracování)