

Projekt založení fyzioterapeutické praxe na Mělníku

Ing. Jaroslav Kalousek

Diplomová práce
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Ing. Jaroslav Kalousek**
Osobní číslo: **M18618**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management ve zdravotnictví**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Projekt založení fyzioterapeutické praxe na Mělníku**

Zásady pro vypracování

Úvod:

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky týkající se analýzy prostředí, vhodnosti podnikatelského záměru a legislativy potřebné pro výběr formy podnikání.

II. Praktická část

- Zpracujte analýzu makro a mikro prostředí a volbu právní formy podnikání.
- Vytvořte projekt založení fyzioterapeutické praxe na Mělníku.
- Zhodnotte projekt z hlediska jeho implementace do praxe.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

ABRAMS, Rhonda. *Successful business plan: secrets & strategies*. 5th ed. Palo Alto, Calif.: The Planning Shop, 2010, 411 s. ISBN 9781933895147.

ČERVENKA, Tomáš, DANĚK, Antonín. *Zdravotní pojištění zaměstnavatelů, zaměstnanců a OSVČ s komentářem a příklady 2018*. 9. vyd. Olomouc: ANAG, 2018, 168 s. ISBN 9788075541307.

GATTIS, Chris. *Business plan template (how to write a business plan)*. Huntsville, Alabama: Blue Point Publishers, 2010, 71 s. 9781466424227.

LONGEST, Beaufort B. a Kurt DARR. *Managing health services organizations and systems*. Sixth edition. Baltimore: HPP, Health Professions Press, 2014, 720 s. ISBN 9781938870002.

SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. ISBN 9788024741031.

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

Datum zadání diplomové práce: **6. ledna 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2020**

L.S.

doc. Ing. David Ťuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 6. ledna 2020

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 9. srpna 2020

Jméno a příjmení: Jaroslav Kalousek

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá problematikou založení firmy podnikající v oboru fyzioterapie na Mělníku. Cílem práce je vypracování projektu umožňujícího založení soukromé fyzioterapeutické praxe. Nejprve práce obsahuje teoretickou část popisující potřebné znalosti k založení soukromé praxe. Praktická část se zabývá analýzou prostředí a volbou právní formy na počátku podnikání. Následuje vypracovaný podnikatelský plán založení fyzioterapeutické praxe implementovatelný do praxe.

Klíčová slova: fyzioterapie, podnikatelský plán, projekt

ABSTRACT

The diploma thesis deals with the issue of establishing a company doing business in the field of physiotherapy in Mělník. The aim of the work is to develop a project enabling the establishment of a private physiotherapeutic practice. First, the work contains a theoretical part describing the necessary knowledge to establish a private practice. The practical part deals with the analysis of the environment and the choice of legal form at the beginning of the business. The following is an elaborated business plan for the establishment of a physiotherapeutic practice that can be implemented in practice.

Keywords: physiotherapy, business plan, project

Děkuji Ing. Šárce Papadaki, Ph.D. za její trpělivost, cenné připomínky a její odborné vedení při psaní této práce.

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

OBSAH

ÚVOD	7
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 POSTAVENÍ A CÍLE FYZIOTERAPIE	10
1.1 PRÁVNÍ RÁMEC ODBORNÉ ZPŮSOBILOSTI FYZIOTERAPEUTA	12
1.2 PRÁVNÍ RÁMEC PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ VE FYZIOTERAPII.....	15
1.3 MOŽNOSTI PODNIKÁNÍ V OBORU FYZIOTERAPIE	17
1.3.1 Podnikání v oboru „Masérské, rekondiční a regenerační služby“ na základě živnostenského zákona.....	17
1.3.2 Podnikání v oboru fyzioterapie na základě jiného než živnostenského zákona jako OSVČ	17
1.3.3 Podnikání v oboru fyzioterapie jako právnická osoba	18
1.3.4 Podnikání Uzavření pracovního poměru a zároveň podnikání na základě jiného než živnostenského zákona v oboru fyzioterapie.....	19
1.4 ÚHRADY A ODMĚŇOVÁNÍ ZA SLUŽBY FYZIOTERAPIE.....	20
1.4.1 Úhrada za služby fyzioterapie z veřejného zdravotního pojištění.....	20
1.4.2 Úhrada za služby fyzioterapie z jiných zdrojů než ze zdravotního pojištění	21
1.5 BOD ZVRATU	22
2 SROVNÁNÍ PODNIKÁNÍ SE ZÁVISLOU ČINNOSTÍ	23
2.1 VÝHODY A NEVÝHODY ZÁVISLÉ ČINNOSTI	23
2.2 VÝHODY A NEVÝHODY PODNIKÁNÍ	23
2.3 NÁKLADY UŠLÉ PŘÍLEŽITOSTI	24
3 ROZHOVOR	25
4 PODNIKATELSKÝ PLÁN	26
4.1 PODNIKATELSKÝ CÍL	28
4.2 FINANČNÍ PLÁN	30
4.3 SWOT ANALÝZA	30
4.4 RIZIKOVÁ ANALÝZA, ČASOVÁ ANALÝZA	31
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
5 ANALYTICKÁ ČÁST	34
5.1 ANALÝZA MAKRO A MIKROPROSTŘEDÍ.....	34
5.1.1 PEST analýza	34
5.1.2 Porterův model	43
5.2 VOLBA PRÁVNÍ FORMY NA ZAČÁTKU PODNIKÁNÍ	46
5.2.1 Volba právní formy pro druhou etapu – souběh závislé činnosti a podnikání.....	46
5.2.2 Volba právní formy pro třetí etapu –podnikání.....	48
5.2.3 Analýza ekonomického prostředí a návrh konkrétních kroků pro zahájení podnikání ve 2. etapě	49
5.1 POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR.....	52
6 PODNIKATELSKÝ PLÁN	58

6.1	CÍL A POSLÁNÍ ZALOŽENÍ FYZIOTERAPEUTICKÉ PRAXE NA MĚLNÍKU	58
6.2	MARKETINGOVÝ PLÁN	59
6.3	ČASOVÁ ANALÝZA	61
6.4	PRVNÍ ETAPA – ZÁVISLÁ ČINNOSTI	63
6.4.1	Výdaje/příjmy ze závislé činnosti	64
6.4.2	Vstupní náklady na podnikání jako OSVČ	66
6.5	DRUHÁ ETAPA – KOMBINACE ZÁVISLÉ ČINNOSTI A PODNIKÁNÍ	67
6.5.1	Náklady a příjmy ze závislé činnosti	67
6.5.2	Náklady na podnikání	69
6.5.3	Výnosy z podnikání.....	71
6.5.4	Porovnání výnosů a nákladů z podnikání.....	72
6.5.5	Čisté příjmy v 2. etapě	73
6.6	TŘETÍ ETAPA – PODNIKÁNÍ	76
6.6.1	Náklady na podnikání	76
6.6.2	Výnosy z podnikání.....	79
6.6.3	Porovnání nákladů a výnosů z podnikání.....	82
6.6.4	Čistý příjem u 3. etapy	83
6.6.5	Bod zvratu	83
6.7	SWOT ANALÝZA	85
6.8	RIZIKOVÁ ANALÝZA	86
	ZÁVĚR	88
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	89
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	97
	SEZNAM OBRÁZKŮ	98
	SEZNAM TABULEK.....	99
	SEZNAM PŘÍLOH.....	102

ÚVOD

Služby fyzioterapeutů jsou pro řadu lidí nezastupitelné a nezbytné pro zajištění jejich plnohodnotného života. Jejich služby využívají lidé s chronickým onemocněním pohybového aparátu, lidé po autonehodách, po mozkových příhodách a dalších onemocněních. V poslední době využívají služeb fyzioterapeutů stále více lidé se snahou o zdravý životní styl a o prevenci a udržování svého pohybového aparátu. Stále větší význam má aktivní přístup lidí v léčbě a dodržování léčebného plánu nastaveného ve spolupráci s fyzioterapeutem. Díky rostoucí specializaci nabývá na významu týmová spolupráce mezi jednotlivými obory i v rámci nich. Pracuji v administrativní části vedení nemocnice a touto skutečností byla ovlivněna i samotná práce. Primárně se v práci věnuji především ekonomice a legislativě, které jsou v praxi úzce provázány. Podnikatelský plán byl nastavený tak, aby byla díky postupným fázím vedoucím k podnikání minimalizována rizika spojená s podnikáním. Praxe ukazuje, že řada fyzioterapeutů kombinuje zaměstnání s podnikáním a využívá tak jistoty stálého příjmu ze zaměstnání s možností zvýšit si své příjmy díky podnikání. V této práci podnikne fyzioterapeut ve třetí etapě krok k tomu, že bude naplno podnikat.

Založení zdravotnického zařízení poskytujícího služby v oblasti fyzioterapie je legislativně složitý proces, zvláště, když jej někdo zakládá poprvé. V diplomové práci je popsán postup k založení takového zařízení a je v ní popsána legislativa, kterou je nutné splnit. Klíčem k úspěšnému podnikání v oboru fyzioterapie je jistě osobnost fyzioterapeuta, jeho znalosti, dovednosti a umění jejich aplikace v praxi. Dobře odvedená práce je jednou z nejlepších forem reklamy, cestou, jak si udržet stávající a získat nové klienty. Fyzioterapie, jako součást rehabilitace zabývající se především léčbou pohybového aparátu, patří a jistě i nadále bude patřit k důležitým nelékařským zdravotním oborům.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je vypracování podnikatelského plánu založení soukromé fyzioterapeutické praxe na Mělníku.

Dílčím cílem práce je zhodnocení implementace projektu do praxe. Při psaní této práce bylo snahou použít maximum poznatků a zkušeností z praxe získaných z vlastní zkušenosti nebo ze zkušeností samotných budoucích nebo již vystudovaných fyzioterapeutů a pracovníků nemocnice přicházejících do kontaktu s vykazováním poskytnutých zdravotních služeb, se vzdělávám nebo s ekonomikou stránkou v tomto oboru.

Dílčím cílem teoretické části je uvést teoretické znalosti potřebné k založení fyzioterapeutické praxe v České republice. K tomuto účelu je v teoretické části popsána nezbytná aktuální legislativa.

Dílčím cílem praktické části je vypracování podnikatelského plánu realizovatelného v praxi, ve kterém budou implementovány teoretické poznatky z předchozí teoretické části. V praktické části bude vycházeno v ekonomických propočtech ze získaných tržních cen z průzkumu trhu a z průměrné výše mzdy fyzioterapeutů z konkrétního zdravotnického zařízení poskytující služby v oblasti fyzioterapie.

V projektové části je vypracována analýza rizik projektu.

V diplomové práci budou použity metody dedukce, syntézy a analýzy.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 POSTAVENÍ A CÍLE FYZIOTERAPIE

Fyzioterapie je medicínský nelékařský obor, který se zabývá diagnostikou, léčbou a prevencí pohybového systému. Pomocí speciálních metodik, technik a prostředků se fyzioterapie snaží zlepšit lidem aktivní nezávislý život, popřípadě o zlepšení jeho kvality u postiženého jedince. (Dvořák, 2003)

Předmět oboru fyzioterapie se skládá z:

- **Diagnostiky**

K pohybové diagnostice používá fyzioterapie speciální kineziologické postupy a testy, fyzikální měření ke stanovení rozsahu pohybu v kloubech a stupně svalové síly, k vyhodnocení pohybových vzorů, posturálního a lokomočního chování pacienta, klienta. Diagnostické postupy vedou ke stanovení terapeutického plánu, ergonomickému poradenství

- **Terapie**

K terapii používá fyzioterapie neinvazivní léčebné prostředky fyzikální povahy. Je to především pohyb a to aktivní i pasivní, mechanické podněty, gravitace, teplo, chlad, tlakové a vztlakové síly vodního prostředí uplatněné ve speciálních postupech, metodách a konceptech pohybové, manuální a reflexní terapie, ergonomické poradenství. Jako doplňující prostředky využívá fyzioterapie i podněty ostatních fyzikálních médií z arteficiálních zdrojů (jako účinky mechanické, účinky světelné energie, elektrického a magnetického pole).

- **Hodnocení**

Hodnocení vyžaduje opětovné vyšetření za účelem zhodnocení dosažených výsledků terapie.

- **Dokumentace**

Dokumentace je vedena v průběhu celého procesu fyzioterapie. (UNIFY, 2020)

Cílem fyzioterapie je snížit bolest, udržet zdraví a snížit únavu pomocí prostředků fyzioterapie a pomocí působení na fyzickou a psychickou stránku člověka. (Kociová a kol., 2013)

Základním cílem fyzioterapie je léčba funkčních poruch pohybového aparátu, mezi něž řadíme např. blokády kloubů, svalové spasmy a další, s využitím anatomických a fyziologických poznatků pohybového aparátu (UNIFY, 2020)

Fyzioterapie se zabývá především léčbou funkčních poruch, mezi něž řadíme např. blokády kloubů, svalové spasmy. Zakládá si na anatomických a fyziologických poznacích pohybového aparátu. (Dvořák, 2003)

Číslo odbornosti Fyzioterapie dle vyhlášky MZ č. 55/2000 Sb., kterou se vydává Seznam diagnostických a terapeutických výkonů s bodovými hodnotami ve znění vyhlášky MZ č. 134/1998 Sb. Odbornost 902.

Fyzioterapii provádí **fyzioterapeut**. Fyzioterapeut poskytuje preventivní, diagnostickou, léčebnou, rehabilitační a paliativní péči v oboru fyzioterapie vedoucí k rozvoji, obnovení a udržení optimálního zdraví klienta. Prostřednictvím pohybu a dalších fyzioterapeutických postupů cíleně ovlivňuje funkce ostatních systémů včetně funkcí psychických, pokud jsou ohroženy nemocí, stárnutím, úrazem, bolestí, postižením, onemocněním, chorobou či faktory danými životním prostředím. (UNIFY, 2020)

Fyzioterapie je poskytována ve zdravotnických zařízeních státního i nestátního typu, která umožňují dosáhnout jejího cíle:

- Lůžková zařízení:
- Kliniky rehabilitačního lékařství
- Centra léčebné rehabilitace
- Rehabilitační, fyzioterapeutická oddělení
- Lůžková oddělení klinických oborů
- Ambulantní zařízení
- Pracoviště samostatného fyzioterapeuta
- Centra a oddělení léčebné rehabilitace
- Denní rehabilitační stacionáře
- Specializované léčebné ústavy
- Lázně (UNIFY, 2020)

1.1 Právní rámec odborné způsobilosti fyzioterapeuta

Fyzioterapii provádí fyzioterapeut, který získal vzdělání dle schválených studijních programů Ministerstva zdravotnictví České republiky. Obor fyzioterapie je dle školního vzdělání oboru fyzioterapie definován dle stupně a oboru vzdělání (prostřednictvím KKOV a RVP), který je nejvhodnějším nebo vhodným vzdělanostním základem pro výkon příslušného povolání/specializace povolání, následovně. (UNIFY, 2020)

Tabulka 1 Školní obory fyzioterapie dle kódů (zdroj: Národní soustava povolání, 2020)

Název oboru	Typ číselníku KKOV/RVP	Kód	Vhodnost
Fyzioterapie	AKVO/AKSO	5342R004	nejvhodnější
Fyzioterapie	AKVO/AKSO	5342T004	nejvhodnější

Nezbytné legislativní požadavky na kvalifikační způsobilost osoby k výkonu pracovní pozice fyzioterapeut jsou dány zákonem č. 96/2004 Sb. o nelékařských zdravotnických povoláních. **Odborná způsobilost k výkonu povolání fyzioterapeuta upravena** v §24 tohoto zákona následovně:

- (1) Obecná způsobilost k výkonu povolání fyzioterapeuta se získává absolvováním
 - a) akreditovaného zdravotnického magisterského studijního oboru pro přípravu fyzioterapeutů, pokud bylo studium prvního ročníku zahájeno nejpozději v akademickém roce 2018/2019,
 - b) akreditovaného zdravotnického bakalářského studijního oboru pro přípravu fyzioterapeutů,
 - c) tříletého studia v oboru diplomovaný fyzioterapeut na vyšších zdravotnických školách, pokud bylo studium prvního ročníku zahájeno nejpozději ve školním roce 2003/2004, nebo
 - d) střední zdravotnické školy v oboru fyzioterapeut nebo v oboru rehabilitační pracovník, pokud bylo studium prvního ročníku zahájeno nejpozději ve školním roce 1996/1997.
- (2) Do doby získání specializované způsobilosti nebo prokázání alespoň 10 let výkonu povolání fyzioterapeuta pracuje fyzioterapeut, který získal odbornou způsobilost podle

odstavce 1 písm. d), u poskytovatele zdravotních služeb pod odborným dohledem fyzioterapeuta způsobilého k výkonu zdravotnického povolání bez odborného dohledu, z toho prvních 6 měsíců pod jeho přímým vedením.

(3) Fyzioterapeut, který získal odbornou způsobilost podle odstavce 1 písm. a) až c), může vykonávat povolání bez odborného dohledu, pokud prokáže **minimálně 1 rok výkonu povolání v oboru.**

(4) Specializovaná způsobilost fyzioterapeuta se získává absolvováním akreditovaného navazujícího zdravotnického magisterského studijního oboru aplikovaná fyzioterapie nebo ukončením specializačního vzdělávání atestační zkouškou,

(5) Za výkon povolání fyzioterapeuta se považuje činnost v rámci preventivní, diagnostické, léčebné, rehabilitační a paliativní péče v oboru fyzioterapie. (ČESKO, 2004)

Získáním požadované odbornosti vzdělávání fyzioterapeuta nekončí. V zákoně č. 96/2004 Sb. je dána pro fyzioterapeuty **povinnost celoživotního vzdělávání**, které je vymezeno v díle 2 v § 53 a § 54 zákona č. 96/2004 Sb. V praxi někdy dochází k nepochopení, že bylo celoživotní vzdělání zrušeno novelou zákona. Zrušen byl ale pouze kreditní systém, kterým se celoživotní vzdělávání dříve prokazovalo, povinnost vzdělávání ale zůstala a její prokázání bylo přeneseno na jednotlivé fyzioterapeuty, respektive na jejich zaměstnavatele, kteří toto řeší zpravidla vydáním směrnice o vzdělávání. Kromě této povinnosti je ve stejném zákoně v díle 3 v § 57 definováno také **specializační vzdělávání fyzioterapeutů** (zdravotnických pracovníků) způsobilých k výkonu zdravotnického povolání bez odborného dohledu po získání odborné a specializované způsobilosti, které pro fyzioterapeuty není povinné. (podle osobního sdělení referentky pro vzdělávání Renaty Půhoné, zaměstnankyně Oblastní nemocnice Jičín, a. s., dne 15.7.2020).

Fyzioterapeut splňující odbornou způsobilost k výkonu tohoto povolání může podat žádost o zařazení do specializačního vzdělávání, konkrétně do vzdělávacích programů specializačního vzdělávání v oborech Aplikovaná fyzioterapie, Fyzioterapie ve vnitřním lékařství, Fyzioterapie v neurologii, Fyzioterapie v neonatologii a pediatrii, Fyzioterapie v chirurgických oborech a traumatologii. Celková délka přípravy se pohybuje v rozmezí cca 360 až 560 hodin teoretické výuky a odborné praxe. Teoretickou výuku může provádět Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů v Brně. Praktickou výuku například vybrané fakultní nemocnice. Jedná se o velmi drahé vzdělávání. Pokud jej umožní zdravotnické zařízení svým zaměstnancům, zpravidla požadují sepsání tzn. „Kvalifikační dohody“,

ve které se zaměstnanec zavazuje zůstat o tohoto zaměstnavatele delší časové období (například 3 roky). (MZČR, 2020)

Vzdělávací programy specializačního vzdělávání pro nelékařské zdravotnické pracovníky, včetně fyzioterapeutů, jsou dány nařízením vlády č. 31/2010 Sb. o oborech specializačního vzdělávání a označení odbornosti zdravotnických pracovníků se specializovanou způsobilostí. Úspěšné ukončení specializačního vzdělávání je složením atestační zkoušky, což upravuje vyhláška č. 189/2009 Sb., o atestační zkoušce, zkoušce k vydání osvědčení k výkonu zdravotnického povolání bez odborného dohledu, závěrečné zkoušce akreditovaných kvalifikačních kurzů a aprobační zkoušce a o postupu při ověření znalosti českého jazyka (vyhláška o zkouškách podle zákona o nelékařských zdravotnických povoláních), ve znění pozdějších předpisů. (MZČR, 2020)

Další dobrovolnou formou vzdělávání fyzioterapeutů je získání **zvláštní odborné způsobilosti** prostřednictvím certifikovaného kurzu, jehož výsledkem jsou získané znalosti a dále certifikát o absolvování certifikovaného kurzu. Jedná se o poměrně nákladné vzdělávání v úzce specializovaných zdravotnických činnostech. Informace o těchto kurzech a seznam těchto certifikovaných kurzů lze zjistit na internetových stránkách ministerstva zdravotnictví. Získání zvláštní odborné způsobilosti má kromě odborného přínosu v léčbě pacienta také vazbu na možnost následného vykazování zdravotních výkonů zdravotní pojišťovně, které jsou finančně výhodněji ohodnoceny. (MZČR, 2020)

Po získání odborné způsobilosti je fyzioterapeut povinen se při praktickém výkonu svého povolání řídit vyhláškou č. 55/2011 Sb. o činnostech zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků. Činnosti fyzioterapeuta jsou uvedeny v § 25 Fyzioterapeut a jsou rozděleny do následujících skupin:

- fyzioterapeut vykonává činnosti podle § 3 odst. 1 a dále stanoví a provádí bez odborného dohledu v souladu s diagnózou lékaře případně v souladu s doporučeným postupem lékaře, pokud je stanoven, a na základě vlastních vyšetření optimální varianty a kombinace fyzioterapeutických postupů tak, aby bylo dosaženo cíle požadovaného lékařem.
- fyzioterapeut provádí činnosti bez odborného dohledu a bez indikace,
- fyzioterapeut bez odborného dohledu na základě indikace lékaře (ČESKO, 2011)

Pro kompletnost informací uvádím v příloze P I právní rámec k výkonu povolání maséra, ze kterého vyplývá rozdíl legislativních požadavků oproti pozici fyzioterapeuta.

1.2 Právní rámec podnikatelského prostředí ve fyzioterapii

Definice podnikatele je uvedena v zákoně č. 89/2012 Sb. Nový občanský zákoník v § 420 až § 422. Podle této definice je podnikatelem: „Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele“. V případě obchodní společnosti je definice podnikatele: „Za podnikatele se považuje osoba zapsaná v obchodním rejstříku. Za jakých podmínek se osoby zapisují do obchodního rejstříku, stanoví jiný zákon“. (ČESKO, 2012)

Samotné získání odborné způsobilosti v oboru fyzioterapie nestačí k splnění legislativních požadavků pro zahájení podnikání. Před počátkem podnikání v oboru fyzioterapie je nezbytné požádat a následně získat **oprávnění k poskytování zdravotních služeb v oboru fyzioterapie** v souladu se zákonem č. č. 372/2011 Sb. o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách), který nahradil dříve platný zákon č. 160/1992 Sb., o zdravotní péči v nestátních zdravotnických zařízeních. (ČESKO, 2011)

Získání oprávnění k poskytování zdravotních služeb v oboru fyzioterapie je jediný způsob, jak v ČR podnikat v oboru fyzioterapie. Podnikatel v oboru fyzioterapie musí zajistit splnění všech legislativních požadavků kladených na založení a provozování podnikání v tomto oboru, a to bez ohledu na to, zda je tato péče hrazena klientem nebo z veřejného zdravotního pojištění. Případná úhrada za služby fyzioterapie z veřejného zdravotního pojištění se odvíjí od uzavření smlouvy se zdravotní pojišťovnou, respektive zdravotními pojišťovnami.

Aby mohl fyzioterapeut podnikat v tomto oboru, musí získat oprávnění k poskytování zdravotních služeb na základě žádosti u udělení oprávnění k poskytování zdravotních služeb, kterou odešle na příslušný správní orgán. Dle § 15 Zákona č. 372/2011 Sb. mohou rozhodnout u udělení oprávnění k poskytování zdravotních služeb v oboru fyzioterapie **následující správní orgány**. (ČESKO, 2011)

a) Krajský úřad, v jehož správním obvodu je zdravotnické zařízení, v němž budou zdravotní služby poskytovány,

b) Ministerstvo obrany nebo Ministerstvo spravedlnosti, jde-li o zdravotní služby poskytované ve zdravotnických zařízeních zřízených těmito ministerstvy, s výjimkou oprávnění podle § 16 odst. 2, nebo

c) Ministerstvo vnitra, jde-li o zdravotní služby poskytované ve zdravotnických zařízeních zřízených tímto ministerstvem nebo ve zdravotnických zařízeních zřízených Úřadem pro zahraniční styky a informace nebo Bezpečnostní informační službou, s výjimkou oprávnění podle § 16 odst. 2.

Samotná struktura podávané žádosti o oprávnění o poskytování zdravotních služeb, ale i požadavky kladené pro získání oprávnění, se liší, podle toho, zda je žadatelem, blíže § 18: (ČESKO, 2011)

- fyzická osoba
- fyzická osoba, která bude poskytovat zdravotní služby pouze ve zdravotnickém zařízení provozovaném jiným poskytovatelem
- právnická osoba

Pokud správní orgán uzná, že bylo k žádosti doloženo vše potřebné a v dostatečné formě, vydá správní orgán žadateli dle § 19 zákona 372/2011 Sb. kladné rozhodnutí o udělení oprávnění k poskytování zdravotních služeb a zašle stejnopis písemného vyhotovení rozhodnutí o udělení oprávnění k poskytování zdravotních služeb do 15 dnů ode dne nabytí právní moci rozhodnutí místně příslušnému správci daně vykonávajícímu správu daně z příjmů a místně příslušné okresní správě sociálního zabezpečení, příslušné komoře. Příslušný správní orgán zaznamená udělení oprávnění k poskytování zdravotních služeb do 15 dnů ode dne nabytí právní moci rozhodnutí do Národního registru poskytovatelů zdravotních služeb (dále jen „Národní registr poskytovatelů“) a prostřednictvím tohoto registru zapíše příslušné referenční údaje nebo změny příslušných referenčních údajů do základního registru právnických osob, podnikajících fyzických osob a orgánů veřejné moci (dále jen „registr osob“). (ČESKO, 2011)

Na základě tohoto rozhodnutí může fyzioterapeut začít podnikat v oboru fyzioterapie.

1.3 Možnosti podnikání v oboru fyzioterapie

Odborně způsobilý fyzioterapeut, který získal potřebnou kvalifikaci a chce pracovat nebo podnikat v tomto oboru má nejčastěji následující možnosti:

- podnikat na základě živnostenského zákona není možné. Lze poskytovat pouze masérské, rekondiční a regenerační služby.
- podnikat na základě jiného než živnostenského zákona v oboru fyzioterapie jako osoba samostatně výdělečně činná,
- podnikat jako právnická osoba v oboru fyzioterapie založením obchodní korporace (obchodní společnosti), buďto samostatně nebo s dalšími společníky,
- uzavření pracovního poměru se zaměstnavatelem, který má oprávnění poskytovat služby v oboru fyzioterapie a zároveň nebo postupně časem začít podnikat na základě jiného než živnostenského zákona v oboru fyzioterapie.

V následujících kapitolách se budu podrobně věnovat právnímu rámci těchto jednotlivých možností. Ještě před tím ale uvedu obecné principy pro všechny varianty spojené se získáním oprávnění na poskytování služeb v oboru fyzioterapie potřebnému k zahájení podnikání v tomto oboru.

1.3.1 Podnikání v oboru „Masérské, rekondiční a regenerační služby“ na základě živnostenského zákona

Provozování masérských služeb, přesto pro kompletnost informací uvádím v příloze P II informace k podnikání maséra v oboru „Masérské rekondiční a regenerační služby“ na základě živnostenského zákona, ze kterých jsou vidět rozdíly v legislativě oproti podnikání fyzioterapeuta v oboru fyzioterapie.

1.3.2 Podnikání v oboru fyzioterapie na základě jiného než živnostenského zákona jako OSVČ

Dle § 3 odstavce (2), bodu a) zákona č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání (živnostenský zákon) **živností není** dle zvláštních zákonů činnost fyzických osob: lékařů, zubních lékařů a farmaceutů, nelékařských zdravotnických pracovníků při poskytování zdravotních

služeb a přírodních léčitelů. Činnost fyzioterapeutů zařazená ve skupině „nelékařských zdravotnických pracovníků“ tedy není živností. V případě poskytování služeb fyzioterapie se jedná o podnikání na základě jiného než živnostenského zákona. (ČESKO, 1998)

Fyzioterapeut může podnikat v oboru fyzioterapie na základě jiného než živnostenského zákona, a to na základě zákona č. 96/2004 Sb. Osoba samostatně výdělečně činná je definována v § 9 zákona č. 155/1995 Sb. o důchodovém pojištění. Jak už bylo řečeno, nutnou podmínkou před zahájením podnikání v oboru fyzioterapie je získání oprávnění k poskytování zdravotních služeb v oboru fyzioterapie na základě žádosti zaslané na správní úřad (Krajský úřad).

Před odesláním žádosti o oprávnění podnikání v oboru fyzioterapie jako OSVČ, je nutné, aby si fyzioterapeut vybral mezi dvěma následujícími variantami, blíže § 16 až §18 Zákona č. 372/2011 Sb.: (ČESKO, 2011)

- podnikat jako fyzická osoba
- podnikat jako fyzická osoba, která bude poskytovat zdravotní služby pouze ve zdravotnickém zařízení provozovaném jiným poskytovatelem.

První varianta, podnikat jako fyzická osoba, je při zakládání podnikání v oboru fyzioterapie administrativně a finančně náročnější, a to především z důvodu nutnosti financování stavebních úprav prostor a také vybavení, ve kterých se bude fyzioterapie provozovat, tak aby byly v souladu s vyhláškou č. 92/2012 Sb. Na tyto požadavky na technické a věcné vybavení navazuje nutnost získání rozhodnutí o schválení provozního řádu zdravotnického zařízení vydané orgánem ochrany veřejného zdraví (Krajská hygienická stanice) a provozní řád. (ČESKO, 2011)

Fyzioterapeut podnikající jako OSVČ nemusí vést účetnictví. Buďto může vést daňovou evidenci danou § 7 zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů nebo postačí evidovat příjmy a pohledávky, pokud se fyzioterapeut spokojí s vykazováním svých výdajů % paušálních výdajů z příjmů (blíže v § 7 v odstavci 7 a 8). (ČESKO, 1992)

1.3.3 Podnikání v oboru fyzioterapie jako právnická osoba

Další z možností podnikání v oboru fyzioterapie je podnikat jako právnická osoba. Jednotlivé právní formy obchodních korporací (obchodních společností a družstev) a podmínek jejich založení jsou definovány v zákoně č. 90/2012 Sb. o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). (ČESKO, 2012)

Obchodních korporací se rozdělují následovně: (Hobza, Hobza a Schwartzhoffová, 2015)

- Obchodní společnosti:
 - Osobní společnosti
 - veřejná obchodní společnost (hlavě II. zákona č. 90/2012 Sb.)
 - komanditní společnost (hlavě III. zákona č. 90/2012 Sb.)
 - Kapitálové společnosti
 - společnost s ručením omezeným (hlavě IV. zákona č. 90/2012 Sb.)
 - akciová společnost (hlava V zákona č. 90/2012 Sb.)
- družstva (hlava VI zákona č. 90/2012 Sb.)

Podmínky pro získání žádosti o oprávnění poskytovat zdravotní služby jako právnická osoba jsou dány v § 16 až § 18 Zákona č. 372/2001 Sb. (ČESKO,2011).

Počátkem podnikání, respektive založením právnické osoby vznikají této společnosti povinnosti vyplývající z právních předpisů, jako je dodržování zákona o účetnictví včetně souvisejících vyhlášek, tvorba a dodržování interních směrnic, dodržování zákoníku práce, postupování v souladu s daňovými zákony, soulad se zákonem o důchodovém poj., zákon o nemocenském poj., zákon o zdravotním pojištění, zákonem o korporacích, atd. Se založením právnické osoby je spojena řada povinností, například: sepsání zakladatelské listiny, případně společenské smlouvy, založení běžného účtu, provedení zápisu do obchodního rejstříku, zaregistrování společnosti na finančním úřadu (registrace na daně), okresní správě sociálního zabezpečení (registrace na sociální pojištění), zdravotní pojišťovně (registrace na zdravotní pojištění) a další. (Průvodce podnikáním, 2020)

1.3.4 Podnikání Uzavření pracovního poměru a zároveň podnikání na základě jiného než živnostenského zákona v oboru fyzioterapie

Uzavření pracovního poměru se řídí zákonem č. 262/2006 Sb. zákoník práce. (ČESKO, 2006)

V případě souběhu pracovního poměru a podnikání musí fyzioterapeut před počátkem podnikání splnit všechny legislativní požadavky popsané v předchozí části kapitoly Podnikání v oboru fyzioterapie na základě jiného než živnostenského zákona jako OSVČ.

1.4 Úhrady a odměňování za služby fyzioterapie

Jednou možností úhrady za služby fyzioterapie je platba z veřejného zdravotního pojištění. Další možností úhrady za služby fyzioterapie je platba z jiných prostředků než z veřejného zdravotního pojištění, tedy nejčastěji z úhrady od klienta.

1.4.1 Úhrada za služby fyzioterapie z veřejného zdravotního pojištění

Podmínkou pro úhrady z veřejného zdravotního pojištění je rozhodnutí o udělení oprávnění k poskytování zdravotních služeb. Dalším nutným krokem je přihlášení do výběrového řízení vypsáného správním orgánem (Krajským úřadem) na poskytování zdravotních služeb v oboru fyzioterapie v dané odbornosti č. 902 nebo 918. Tohoto výběrového řízení se zpravidla účastní zástupci správního orgánu i zástupci zdravotních pojišťoven. Návrh na vyhlášení výběrového řízení může dát zdravotní pojišťovna nebo uchazeč, kterým se rozumí poskytovatel zdravotní péče v příslušném oboru, oprávněný poskytovat zdravotní péči nebo fyzická či právnická osoba, která hodlá poskytovat zdravotní služby a je schopna splnit ve stanovené lhůtě výběrového řízení předpoklady k poskytování zdravotních služeb v daném oboru. Po úspěšném absolvování výběrového řízení je dalším nutným krokem uzavření smlouvy se zdravotními pojišťovnami v dané odbornosti a nasmlouvání konkrétního zdravotního výkonu, pod jehož kódem bude fyzioterapeut následně výkony pojišťovně vykazovat. (VZP, 2020)

Každoročně vycházející seznam zdravotních výkonů, který určuje mimo jiné u každého zdravotního výkonu též jeho nositele. Tento seznam je dostupný na stránkách MZČR (<https://szv.mzcr.cz/>)

V případě fyzioterapeutů je to nositel K1, K2 a K3, přičemž čím vyšší číslo, tím vyšší kvalifikace dosažená vzděláním. Kategorie K3 dosáhne fyzioterapeut absolvováním specializačního vzdělávání, respektive získáním zvláštní odborné způsobilosti prostřednictvím úspěšného absolvování certifikovaného kurzu. (UNIFY, 2020)

Dále následuje pravidelná administrativa spojená s vykazováním zdravotních výkonů zdravotní pojišťovně, pravidelné přehledy o personálním zabezpečení, technickém vybavení atd. na portálech zdravotních pojišťoven. Základní podmínkou pro úhradu ambulantní fyzioterapeutické péče je, že ji pacientovi předepíše jeho ošetřující lékař na příslušný poukaz na vyšetření. Rehabilitaci jsou oprávněni předepsat jak praktičtí lékaři, tak ambulantní specialisté. Na základě indikace ošetřujícího lékaře pak zdravotní služby v odbornosti fyzioterapie poskytují odborní zdravotničtí pracovníci – fyzioterapeuti. Při přijetí poukazu na vyšetření by měli zkontrolovat, zda nejsou požadovány nehrazené úkony a také zda je na dokladu dostatečně specifikovaná požadovaná péče. Změnit poukaz na vyšetření/ošetření může pouze indikující lékař. (VZP, 2020)

Výše úhrady za poskytované služby fyzioterapie je každoročně dána tzn. „úhradovou vyhláškou“ vydávanou ministerstvem zdravotnictví, pro rok 2020 je to vyhláška č. 268/2019 Sb. o stanovení hodnot bodu, výše úhrad hrazených služeb a regulačních omezení pro rok 2020. V této vyhlášce je dána také každoročně dána hodnota Kč za bod, která pro rok 2020 činí 0,83 Kč/bod. (ČESKO, 2019)

1.4.2 Úhrada za služby fyzioterapie z jiných zdrojů než ze zdravotního pojištění

Pokud má fyzioterapeut oprávnění k poskytování zdravotních služeb v odbornosti fyzioterapie, může poskytovat své služby za úplatu od pacienta, respektive od klienta. Existuje celá řada důvodů, proč by měl člověk o takovou službu zájem i za cenu, že by ji sám hradil. Jedním z nich je časová omezenost délky procedur hrazených z veřejného zdravotního pojištění. Pacient, respektive klient může preferovat delší dobu procedury a větší individuální přístup. Hodnota a pozitivní přínos pro zdravotní stav klienta z této procedury může převýšit „finanční újmu“ spojenou s úhradou této služby oproti tomu, kdyby využil systému veřejného zdravotního pojištění. Cena mezi klientem a fyzioterapeutem je smluvní (sjednaná), daná ceníkem nebo individuálně. Cena by měla být v místě a čase obvyklá, aby fyzioterapeut obstál v konkurenčním prostředí. Do výše ceny významně vstupuje konkurence, odbornost a přístup daného fyzioterapeuta. Cena je peněžní částka sjednaná při nákupu a prodeji zboží. (ČESKO, 1990)

1.5 Bod zvratu

Bod zvratu odpovídá takovému množství produkce (poskytnutých služeb), při kterém se výnosy (tržby) rovnají nákladům a hospodářský výsledek je nulový (ani zisk, ani ztráta).

Tento objem produkce se vypočítá podle vzorce: (Staňková, 2007)

$$\text{Bod zvratu} = \frac{\text{FC (fixní náklady)}}{\text{P (cena) - VC (variabilní náklady)}}$$

Obrázek 1 Vzorec pro výpočet bodu zvratu

Doporučuje se, aby byl výpočet bodu zvratu součástí finančního plánu (Srpová, 2011)

2 SROVNÁNÍ PODNIKÁNÍ SE ZÁVISLOU ČINNOSTÍ

V této kapitole jsou popsány základní výhody a nevýhody podnikání a závislé činnosti, respektive pracovněprávního vztahu, který by se fyzioterapeut rozhodl uzavřít se svým zaměstnavatelem poskytujícím služby v oboru fyzioterapie na základě zákona č. 262/2006 Sb. zákoníku práce.

Zda podnikat nebo pracovat záleží z velké části na životním stylu jedince. Pokud je někdo samostatný, odvážný, preferuje pružnou pracovní dobu a chce být svým pánem, je pro něj vhodné podnikání. Pokud někdo spatřuje v podnikání složitost s vedením administrativy a není příliš samostatný, pak je pro něj vhodné zaměstnání (jakzácitpodnikani, 2020)

2.1 Výhody a nevýhody závislé činnosti

Výhody závislé činnosti pro fyzioterapeuta:

- nízká administrativní náročnost uzavření pracovního poměru,
- téměř nulové vstupní pořizovací náklady,
- možnost okamžitého uplatnění v oboru,
- zaměstnavatel převážně hradí další vzdělávání
- jistota příjmů

Nevýhody závislé činnosti pro fyzioterapeuta:

- nízká motivace, převážně stejná mzda s minimálním zohledněním úsilí a kvality odvedené práce,
- malý prostor pro seberealizaci,
- sice jistý, ale omezený příjem,
- riziko konfliktů s nadřízeným a kolegy v práci. (ipodnikatel, 2016)

2.2 Výhody a nevýhody podnikání

Výhody a nevýhody podnikání jsou obráceným zrcadlem výhod a nevýhod závislé činnosti.

Výhody podnikání pro fyzioterapeuta:

- možnost seberealizace,

- za vyšší výkon následuje vyšší odměna,
- odpadají problémy s nadřízeným a s administrativními pravidly danými zaměstnavatelem,

Nevýhody podnikání pro fyzioterapeuta:

- vyšší riziko finančních problémů, pokud nebudou tržby, nebudou prostředky na úhradu závazků,
- v případě onemocnění nebo mimořádné životní situace problém se zastupováním,
- nutnost starat se i o administrativní chod firmy, nikoli pouze o odbornou část své profese (ipodnikatel, 2016)

2.3 Náklady ušlé příležitosti

Náklady ušlé nebo také obětované příležitosti lze definovat jako nerealizovaný prospěch z druhé nejlepší možnosti (příležitosti) umístění zdrojů. (Valouch, 2005)

Vzácnost zdrojů, plynoucí z jejich omezenosti a žádanosti, vyvolává nutnost volby. Ve světě vzácnosti je život neustálá volba (P. Samuelson, W. Nordhaus). Problém volby činí ekonomii ekonomii. Dostatek nebo dokonce nadbytek zdrojů by učinil ekonomii zbytečnou. Jsou-li zdroje vzácné, musíme neustále rozhodovat (volit), k jakému účelu je použijeme. Jinými slovy – vynaložení zdrojů na realizaci určitého záměru vždy nutně znamená obětování zájmů jiných. Tato oběť je skutečným ekonomickým nákladem realizovaného záměru.

Náklady pojímané jako náklady obětované příležitosti, čili jako náklady alternativní, jsou dány ztrátou, která plyne z toho, že jste nevstoupili do pracovního poměru a nepobíráte tudíž mzdu, že nepodnikáte atd. Alternativní náklady jsou při jakémkoli rozhodnutí dány „hodnotou“ jiné nejlepší varianty, která nebyla zvolena a realizována. Zavedení kategorie nákladů obětované příležitosti (alternativních nákladů) do ekonomického myšlení je nezbytným předpokladem optimálního rozmístování ekonomických zdrojů. Je také důležité pro to, abychom si uvědomovali, že nic není zadarmo, že vše vyžaduje nějakou oběť. Znamý americký ekonom Milton Friedman to vyjádřil často citovanou větou: „There are no free lunches.“ (Žádné obědy nejsou zadarmo). (JUREČKA, Václav a kolektiv, 2018)

3 ROZHOVOR

Metoda rozhovoru je založena na přímém dotazování. Podle počtu osob účastnících se rozhovoru rozlišujeme rozhovory individuální a skupinové. V individuálním rozhovoru se tazající ptá jen jedné osoby. Ve skupinovém rozhovoru je dotazovaných více, účastníci tohoto rozhovoru se vzájemně doplňují, inspirují, vyjadřují shodné nebo rozdílné názory. Je ale těžší získané poznatky zpracovat, neboť zúčastnění mluví často najednou, skáčou si do řeči apod.

Podle struktury rozlišujeme rozhovor standardizovaný (strukturovaný), polostrukturovaný a nestandardizovaný (nestrukturovaný). **Standardizovaný rozhovor** probíhá podle otázek, které jsou pevně dány a jejich pořadí se nemění. Jedná se vlastně o dotazník zadaný ústní formou. Výsledky jsou snadno zpracovatelné, ale míra poznatků může být nízká. V **polostrukturovaném rozhovoru** také klade tazající připravené otázky, ale zároveň je doplňuje a upřesňuje dalšími dotazy. Pořadí otázek není pevné dané. V **nestandardizovaném rozhovoru** si tazatel připraví základní okruhy otázek, které bude klást. Přitom se nemusí držet žádného schématu. Pořadí, struktura i obsah otázek záleží zcela na tazateli a aktuálním průběhu rozhovoru (Švarcová, 2005, Skalková, 1983)

Znění otázek a jejich pořadí je důležité pro získání informací z každého rozhovoru. Otázky členíme na otevřené a uzavřené. Otevřené otázky dávají dotazovanému možnost rozvinout jeho vlastní názor, zdůvodnit jej, tyto otázky nejsou ohraničené. Otevřená otázka dává dotazovanému prostor k vyjádření. Uzavřená otázka dává dotazovanému na výběr odpovědět pouze výběrem jedné z předem připravených odpovědí. Odpovědi na tyto otázky jsou stručné (ano/ne, souhlasím/nesouhlasím). (Kerlinger, 1972)

Příprava rozhovoru by měla obsahovat tyto činnosti:

- vymezení problému
- určení vzorku respondentů
- volbu typu rozhovoru
- formulaci otázek
- prověření a zpřesnění otázek v předvýzkum (Švarcová 2005)

4 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Autoři knihy „Business plán krok za krokem“ definují podnikatelský plán následovně:

„Podnikatelský plán (business plán) je většinou chápán jako koncepce budovaného podniku, či jeho části, v písemné podobě. Je to v zásadě dokument, který má podnikatelům pomáhat jak v počátcích při vytváření potřebných podmínek pro zahájení podnikatelské činnosti, tak později při řízení již rozvinutých podnikatelských aktivit“. Podnikatelský plán, v němž jsou vytyčeny cíle, kterých má být v delším časovém horizontu dosaženo, lze později využít ke kontrole úspěšnosti podnikání, tj. k porovnávání toho, co bylo naplánováno s realitou. Podnikatelský plán je také velmi významný při získávání potřebných finančních zdrojů. Je to většinou právě business plán, který přesvědčí banku o tom, že předložený podnikatelský záměr je právě ten, na nějž banka nebo individuální investor zapůjčí potřebné finanční prostředky. V podnikatelském plánu je tak třeba shromáždit informace potřebné k tomu, aby jeho příjemci/adresáti byly definitivně přesvědčeni o reálnosti a úspěchu zamýšleného podnikání i z dlouhodobých hledisek. Měl by to být plán stavějící na využití příležitostí a silných stránek podnikatele k promyšlené eliminaci těch faktorů, které by mohly úspěch jeho podnikání v budoucnu ohrozit“. (ČERVENÝ Radim, 2014)

Chris Gattis definuje ve své knize „Business plan template“ podnikatelský plán následovně: „Dokument obchodního plánu představuje shrnutí záměru vašich plánů a očekávané výkonnosti vaší firmy. Je prezentován způsobem, který umožňuje snadné čtení bankéřům a dalším outsiderům. Podnikatelský plán je shrnutím toho, co jste se dozvěděli o oboru, konkurenci, zákazníkovi a vašem plánu vydělávat“. (GATTIS Chris, 2010)

Autor knihy „Successful Business Plan“ pan Rhonda Abrams uvádí o procesu tvorby obchodního plánu následující (s. 38): Proces obchodního plánování vám dává zbraň, kterou můžete použít, když hledáte peníze na financování svého podnikání, a vynikající příležitost lépe porozumět vašemu obchodnímu konceptu, trhu a průmyslu, čímž se zvyšuje vaše šance na úspěch. Mějte na paměti, že tento proces je obchodní činností, nikoliv písemným prohlášením. Samotný obchodní plán je nejen dokument, který vytvoříte, ale může pozitivně ovlivnit úspěch vaší firmy. (GATTIS Chris, 2010)

Vytvoření obchodního plánu vám pomůže

- zamyslet se nad celým svým podnikáním
- lépe porozumět svým skutečným finančním potřebám

- dosáhnout bezpečného financování
- přilákat klíčový management
- rozvíjet marketingové aktivity a materiály
- identifikovat klíčové strategické partnery a zákazníky (ABRAMS Rhonda, 2010)

Proces zpracování podnikatelského plánu je velmi přínosný i pro podnikatele samotného. Při sestavování podnikatelského plánu si ujasní, jaké kroky musí učinit v jednotlivých oblastech. Obsah podnikatelského plánu není závazně stanoven. Dále uvedená struktura podnikatelského plánu je jednou z mnoha možností, se kterou se můžeme setkat. Mezi základní body podnikatelského plánu patří:

- *titulní list*
Obsahuje iniciály firmy.
- *obsah*
Měl by být krátký, do 1,5 strany A4.
- *úvod, účel a pozice dokumentu*
Měl by odpovědět na otázku pro koho a proč je podnikatelský plán sestaven.
- *shrnutí*
Znamená zhuštění toho, co bude v následujících stránkách zpracováno podrobněji.
- *popis podnikatelské příležitosti*
Popis produktu, naše konkurenční výhoda, užitek z produktu pro zákazníka.
- *cíle firmy a vlastníků*
Přesvědčit čtenáře, že právě naše firma a teď je schopna podnikatelský plán úspěšně realizovat.
- *potencionální trhy*
- *analýza konkurence*
Především určení firem, které představují konkurenci.
- *marketingová a obchodní strategie*

Marketing a následně i prodej mají velký vliv na budoucí úspěch firmy. V dalším kroku následuje rozhodnutí o marketingovém mixu. Nejznámější je marketingový mix skládající se ze 4 nástrojů, tzv. „4P“. Tento klasický marketingový mix tvoří: produkt (product), cena (price), distribuce (place), propagace (promotion).

- *realizační projektový plán*

Důležitým kokem při sestavování finančního plánu je časový harmonogram všech činností.

- *finanční plán*

Finanční plán transformuje předchozí části podnikatelského plánu do číselné podoby. Konkrétně se jedná o plánování nákladů a výnosů (plánovaný výkaz zisku a ztrát), plánování příjmů a výdajů (plánovaný výkaz peněžních toků cash flow), očekávaný vývoj majetku firmy a zdrojů jeho financování (rozvaha). Příznivý vývoj finanční situace firmy prokážeme pomocí poměrových ukazatelů finanční analýzy (ukazatele rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti). Dále se doporučuje provést výpočet bodu zvratu.

- *hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu*

V poslední kapitole podnikatelského plánu bychom měli prokázat, že máme silné a slabé stránky, ale také příležitosti a hrozby podnikatelského plánu. Můžeme k tomu využít SWOT analýzu, jejíž název je odvozen z prvních písmen anglických slov: strengths (silné stránky), weakness (slabé stránky), opportunities (příležitosti), threats (hrozby). Riziko v souvislosti s podnikatelským plánem chápeme jako negativní odchylku od cíle.

- *přílohy (SRPOVÁ, 2011)*

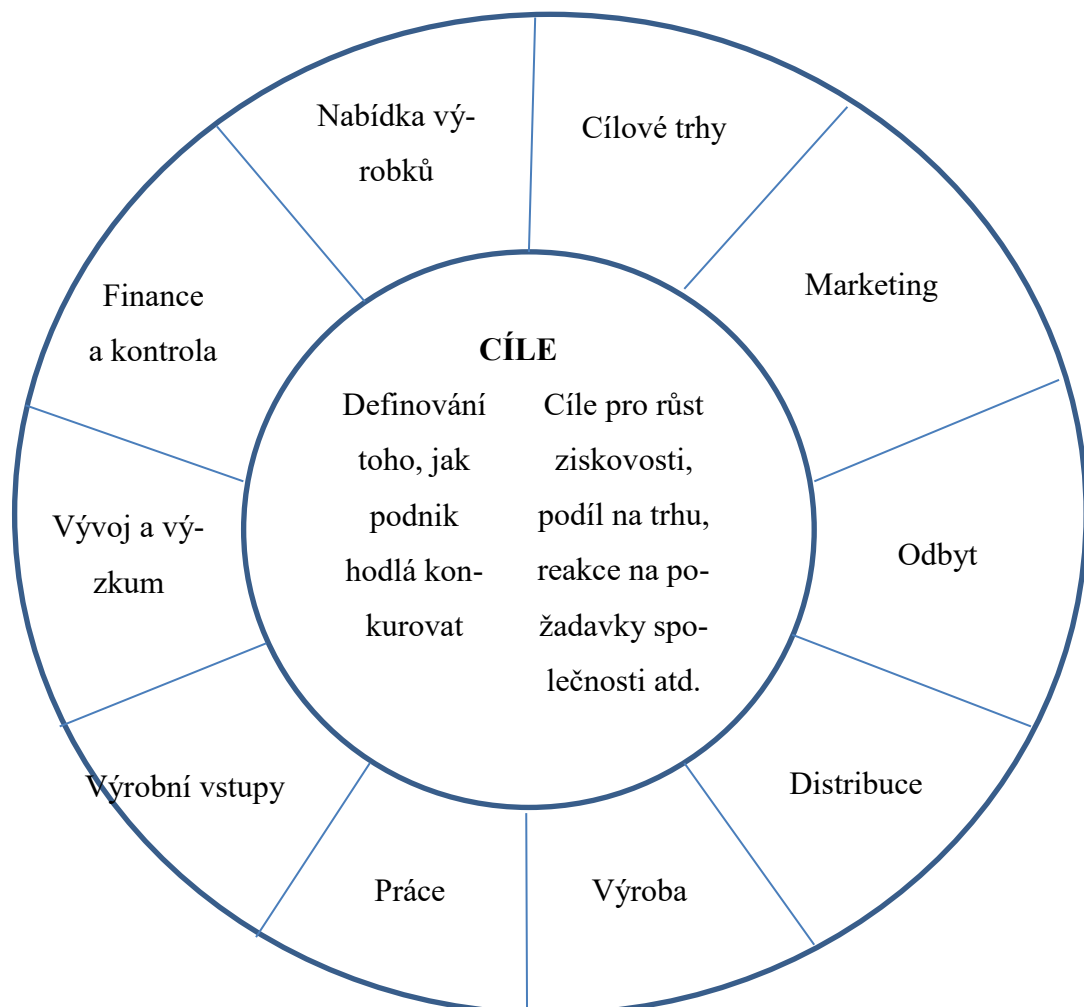
4.1 Podnikatelský cíl

Podnikatelský cíl je jedna z nejdůležitějších věcí, kterou by si měl každý podnikatel na začátku svého podnikání promyslet a upřesnit. Ideálně by ji měl konkrétně popsat s specifikovat ve svém podnikatelském plánu. Od tohoto hlavního podnikatelského cíle nebo cílů se pak odvíjí prostředky, způsoby a nižší „mezicíle“, které je nutné splnit, pro dosažení cíle hlavního.

Chris Gattis ve své knize „Business plan template“ popisuje proces tvorby obchodního plánu do následujících kroků:

- krok 1: definice produktů a služeb, které bude firma uvádět na trh,
- krok 2: vypracovat marketingový plán,
- Krok 3: predikce příjmů,
- krok 4: sestavení předpokládaného výkazu zisku a ztát, výkazu o peněžních tocích a analýzy rentability,
- krok 5: Odpovězte si na otázku, zda jste dosáhli cíle, který jste chtěli. Pokud ne, vraťte se na začátek a upravte plán, v žádném případě nezkreslujte výkaz zisku a ztát ani předpokládané peněžní toky, podvedli byste tím sami sebe.
(GATTIS Chris, 2010)

Propojení podnikatelských cílů se strategiemi k jejich dosažení je zobrazeno například v Porterovu „kolu konkurenční strategie“ uvedeném v knize „Business plán krok za krokem“.



Obrázek 2 Porterovo kolo konkurenční strategie, zdroj: ČERVENÝ Radim, 2014

4.2 Finanční plán

Cílem doprovodného finančního plánu je především zajistit, aby business plán dal finanční smysl (tj. generoval potřebný zisk z podnikání), aby byly k dispozici potřebné finanční zdroje pro uskutečnění business plánu a také aby byl dlouhodobě finančně udržitelný. Podcenění finančního plánu může vést v budoucnu k finančním problémům nebo ukončení podnikání. Například se odhaduje, že v USA zahajuje každý rok svoji činnost 700 000 nových podnikatelů, z nichž ale pouze 20% bude podnikat ještě za deset let. (ČERVENÝ Radim, 2014)

Pro začínajícího podnikatele je důležité vypracovat finanční plán (rozpočet). V případě nevypracování finančního plánu před založením podnikání je větší pravděpodobnost, že podnikání bude neúspěšné. Důležité je stanovení množství zdrojů na financování podnikání, a to včetně počáteční fáze podnikání. (Synek, 2011)

Podnikání bude zpravidla vyžadovat nějaké fixní náklady – investice do budov, strojů, zařízení, vozidel, informačních a komunikačních technologií atd. Finanční plán musí zohlednit i finanční požadavky na jejich údržbu a provoz. Jednotlivá oddělení a zaměstnanci budou mít provozní výdaje například na dopravu, reklamu, komunikace, pronájem, elektřinu a vytápění. Z těchto údajů můžeme dále vytvořit rozpočty a plán investic. Ke zpracování finančního plánu je samozřejmě nutno znát náklady na personální zabezpečení aktivit spojených s realizací business plánu. Z těchto údajů je možné vytvořit předběžnou výsledovku. Bude také třeba případně (paralelně s finančním plánem) zpracovat plán prodeje a odhad bodu zlomu/zvratu. To znamená stanovit objem prodeje nutného k tomu, aby celkové příjmy z prodeje pokryly veškeré náklady a nové podnikání začalo konečně při větším objemu generovat čistý zisk. (ČERVENÝ Radim, 2014)

4.3 SWOT analýza

Podstatou SWOT analýzy je definování faktorů a skutečností, které pro firmu znamenají:

S - „*strengths*“ (silné stránky);

W - „*weaknesses*“ (slabé stránky);

O - „*opportunities*“ (příležitosti);

T - „*threats*“ (hrozby). (Srpová, 2011).

Důležité je, aby ve SWOT analýze v případě řešení business strategie bylo zahrnuto jen to, co se rozhodování o business strategii týká. Při zpracování vnějších analýz, tj. ve SLEPT analýze, v Porterově, analýze, v analýze ze konkurentů a v dalších externích analýzách by většinou měly být identifikovány jen příležitosti a hrozby. To proto, že je při jejich zpracování většinou analyzován celý trh/odvětví a jeho slabiny a silné stránky jsou z hlediska firmy neovlivnitelné, jsou to pro firmu hrozby nebo příležitosti. SWOT analýza je vstupem pro formulaci business strategie a jasné označení jednotlivých faktorů následnou formulaci strategie usnadní. (ČERVENÝ Radim, 2014)

4.4 Riziková analýza, časová analýza

Riziko představuje kombinaci pravděpodobnosti výskytu nežádoucího jevu a stupně negativního dopadu takového jevu na výstup procesu. Cílem strategie řízení rizik je rizika odstraňovat nebo je alespoň posunovat do akceptovatelné oblasti. Management rizik představuje ucelenou proaktivní strategii směřující k ochraně majetku, dobré pověsti nemocnice a k ochraně pacientů, návštěv a zaměstnanců před případnými škodami nebo poškozením zdraví. Řízení rizik ve zdravotnictví je proces jejich identifikace, vyhodnocování a dále řešení současných a potencionálních rizik, která by mohla vést k poškození dobrého jména firmy, k finanční újmě nebo k poškození zdraví. (ŠKRLA, Petr a Magda ŠKRLOVÁ, 2008)

Úkolem rizikové analýzy je odhalit nejvýznamnější rizika s nejvyšším negativním dopadem a pokusit se je eliminovat. K tomuto účelu lze použít tzn. matici rizik, které předchází identifikace druhu rizika, pravděpodobnosti, že nastane, velikosti dopadu a způsobu jeho eliminace. Poté lze vytvořit matici rizik, kde za s největším negativním dopadem, kterým je nutné se primárně věnovat, jsou brána rizika kombinující největší pravděpodobnost vzniku a největší dopad. Součástí výstupu analýzy jsou preventivní opatření aplikovatelná do provozu firmy. (Váchal a Vochozka, 2013, Mulačová a Mulač, 2013)

Procesy potřebnými pro řízení projektu z hlediska času se zabývá časová analýza. Z hlediska časové analýzy je prioritní dodržení logických návazností činností a určení optimálních termínů jejich zahájení a ukončení. Časová dimenze plánu projektu sestaví činnosti tak, že mezi nimi můžeme identifikovat logické časové vazby.

- definovat činnosti (stanovit konkrétní činnosti projektu, které musí být vykonány, aby byly uskutečněny všechny výstupy projektu)

- seřadit činnosti (stanovit a znázornit vzájemné závislosti činností, logických vazeb)
- odhadnout trvání činností (doby potřebné pro realizaci jednotlivých činností)
- sestavit časový rozvrh (harmonogram na základě doby, potřeb zdrojů)
- stanovit kritické činnosti projektu (Mendelova Univerzita, 2020)

Shrnutí teoretické části:

Dílčím cílem teoretické části je uvést teoretické znalosti potřebné k založení fyzioterapeutické praxe v České republice. K tomuto účelu je v teoretické části popsána nezbytná aktuálně platná legislativa, a to jednak právní rámec odborné způsobilosti fyzioterapeuta tak i právní rámec podnikatelského prostředí pro podnikání ve fyzioterapii.

Součástí teoretické části je též srovnání závislé činnosti s podnikáním s uvedením výhod a nevýhod pro obě varianty. Dále jsou v teoretické části popsány potřebné základy pro tvorbu podnikatelského plánu včetně členění na jeho jednotlivé části a výpočtu bodu zvratu. Jsou zde také popsány základy pro metodu rozhovoru.

Teoretická část je zakončena rizikovou a časovou analýzou. Obě tyto analýzy jsou pro každou firmu důležité a měly by být součástí jejich strategií.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 ANALYTICKÁ ČÁST

V analytické části bude provedena analýza makro a mikro prostředí, ve kterém se bude firma nacházet a ve kterém bude podnikat. Analýzou prostředí bude získán přehled o tržním prostředí. K analýze prostředí bude použita PEST analýza a Porterova analýza.

5.1 Analýza makro a mikroprostředí

Pro analýzu prostředí bude nejprve použita PEST analýza, přičemž v rámci politických faktorů jsou zahrnuty i faktory právní. Analýza zahrnuje politicko – právní, ekonomické, společenské a technologické faktory, respektive vlivy prostředí.

5.1.1 PEST analýza

K analýze makroprostředí, které je převážně neovlivnitelné pro menší firmy, bude použita PEST analýza, a to prostřednictvím definování jednotlivých vlivů prostředí.

Politické prostředí

Důležitým souhrnem opatření pro rozvoj veřejného zdraví v České republice je „Zdraví 2020 – Národní strategie ochrany a podpory zdraví a prevence nemocí. Tato národní strategie je nástrojem pro implementaci programu WHO Zdraví 2020, který byl schválen 62. zasedáním Regionálního výboru Světové zdravotnické organizace pro Evropu v září 2012. Účelem Národní strategie je především stabilizace systému prevence nemocí a ochrany a podpory zdraví a nastartování účinných a dlouhodobě udržitelných mechanismů ke zlepšení zdravotního stavu populace.

Na tento soubor opatření „Národní strategie zdraví 2020“ navázala Vláda České republiky projednáním strategického dokumentu „Zdraví 2030“, který řeší, jak má být zdraví v České republice rozvíjeno a věnuje se faktorům, které ho ovlivňují a navrhuje řešení. Hlavními tématy jsou reforma primární péče včetně nové koncepce a rozvoje sítě urgentních příjmů, důraz na prevenci, zdravotní gramotnost a odpovědnost občanů za jejich zdraví. Zaměřuje

se také na personální stabilizaci zdravotnictví a zapojení vědy a výzkumu do řešení prioritních úkolů. Důležitým prvkem je také integrovaná zdravotní péče a propojení systému zdravotnictví a sociální péče.

Strategický rámec Zdraví 2030 si klade za cíl být základním resortním koncepčním materiálem s meziresortním přesahem a udávat směr rozvoje péče o zdraví obyvatel České republiky pro příští desetiletí. S ohledem na všechny výzvy a současné trendy byly formulovány tři strategické cíle: zlepšení zdravotního stavu populace, optimalizace zdravotnického systému a podpora vědy a výzkumu.

Velkou výzvou, se kterou se bude zdravotnictví podle strategického dokumentu Zdraví 2030 muset potýkat, je stárnutí populace. Vyžádá si změny organizace zdravotní péče i jejího financování. Lidé starší 65 let aktuálně tvoří téměř pětinu obyvatel, kolem roku 2030 by to měla být zhruba čtvrtina a v polovině století přibližně třetina. Výrazně přibude osob nad 85 let. Dopad stárnutí již dnes představuje výzvu pro kapacity poskytování dlouhodobé a následné péče. Strategický rámec Zdraví 2030 pro toto navrhuje řešení. „*Je nutné podporovat zajištění dostatečných kapacit dlouhodobé péče a podpořit i rozvoj domácí péče jako ekonomicky výhodnější alternativy k hospitalizaci,*“ doplnil ministr. (MZČR, 2014, MZČR 2019)

Právní prostředí

Právní prostředí a platnou legislativu lze rozdělit do dvou skupin, a to do skupiny legislativy vážící se k profesní způsobilosti provozování fyzioterapie a dále do skupiny legislativy vážící se k ekonomické a administrativní části spojené s provozováním fyzioterapie. Oběma těmito skupinám legislativy jsem se podrobně věnoval v kapitole 1.2 Právní rámec oboru fyzioterapie, přesněji v kapitole „1.2.1 Právní rámec odborné způsobilosti fyzioterapeuta“ a dále v kapitole „1.2.2 Právní rámec podnikatelského prostředí v oboru fyzioterapie“.

Základní aktuálně platné právní předpisy vztahující se k oboru Fyzioterapie: (zdroj: vlastní zpracování)

- Zákon č. 372/2011 Sb. o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách),

- Zákon č.48/1997 Sb. o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů
- Zákon č.258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví
- Vyhláška MZ ČR č.134/1998 Sb., kterou se vydává seznam zdravotních výkonů s bodovými hodnotami, se změnami a doplňky provedenými vyhláškami MZ ČR (aktuální vyhláška pro rok 2020 číslo 268/2019 Sb.),
- Vyhláška č. 55/2011 Sb. o činnostech zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků,
- 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 (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních),
- Vyhláška č. 99/2012 Sb., o požadavcích na minimální personální zabezpečení zdravotních služeb
- Vyhláška č. 92/2012 Sb. o požadavcích na minimální technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení a kontaktních pracovišť domácí péče
- Zákon č. 268/2014 Sb. o zdravotnických prostředcích

Výše uvedený výčet zákonů a vyhlášek je neúplný. Neobsahuje zákony obecně se týkající podnikatelského prostředí v České republice, jako je živnostenský zákon, zákoník práce, zákon o účetnictví, zákon o dani z příjmů, zákon o DPH, občanský zákoník, správní řád a další.

Postup nutný pro nasmlouvání úhrad od zdravotních pojišťoven byl popsán v kapitole „1.3 Úhrady a odměňování za služby fyzioterapie“.

Doplnil bych, co ještě nebylo v této práci zmíněno. Jedná se o možnost podnikat a poskytovat služby fyzioterapie bez nutnosti vedení účetnictví nebo daňové evidence. Tato možnost by mohla být pro fyzioterapeuta zajímavá především na počátku podnikatelské dráhy, a to díky své jednoduchosti spojené s vykazováním svých nákladů a výnosů, respektive výdajů a příjmů. Možnost vykazování paušálních výdajů procentem z příjmů má fyzioterapeut, který se rozhodne poskytovat své služby jako Osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ).

Tuto problematiku upravuje zákonodárce v § 7 v odstavci 7 a 8 zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů, kde zákonodárce vyčísluje % výši paušálních výdajů z příjmů pro různé kategorie příjmů, a to příjmů ze zemědělské výroby, z lesního a vodního hospodářství, z řemeslného živnostenského podnikání, z živnostenského podnikání, a mimo jiné také pro příjmy pro samostatné činnosti, která není živností, například dosažených z jiného podnikání dle zvláštních předpisů, tedy příjmů z poskytování služeb fyzioterapie. Výše % paušálních výdajů z příjmů pro služby fyzioterapie je dána v bodě d) a činí 40 %. Uplatní-li poplatník výdaje tímto způsobem (dle §7 odst 7), má se za to, že v tomto paušálu jsou zahrnuty všechny výdaje poplatníka a jiné výdaje ve skutečné výši nelze vykázat. Dále je poplatník povinen vždy vést záznamy o příjmech a evidenci pohledávek vzniklých v souvislosti s činností ze samostatné činnosti poskytování služeb fyzioterapie.

Díky tomuto limitu paušálních výdajů 40 % z příjmů je pravděpodobné, že se vzrůstajícími příjmy a výdaji při dobře se rozvíjejícím podnikání nebude tato varianta výhodná, neboť daňová povinnost by byla příliš vysoká oproti variantě vedení daňové evidence nebo účetnictví a vykazování skutečných výdajů a příjmů, respektive skutečných nákladů a výnosů.

Ekonomické prostředí

Okres Mělník patří do Středočeského kraje, jehož nezaměstnanost je dlouhodobě nižší oproti celorepublikovému průměru. Specifičnost okresu Mělník spočívá v jeho těsné blízkosti vůči hlavnímu městu Praha. Dojezdová vzdálenost z Mělníka na severní část Prahy činí cca 40 minut, vzdálenost cca 35 km. Přesto jsou poměrně značné rozdíly mezi základními ekonomickými ukazateli okresu Mělník vůči Praze. Pro porovnání uvádím v následující tabulce míru nezaměstnanosti v okrese Mělník, Středočeském kraji, v Praze a v České republice.

*Tabulka 2 Podíl nezaměstnaných osob v % (na obyvatelstvu ve věku 15–64 let
(zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2020a)*

Podíl nezaměstnaných osob v % (na obyvatelstvu ve věku 15–64 let	2015	2016	2017	2018	2019
okres Mělník	6,97	5,43	4,04	3,30	3,06
Středočeský kraj	5,41	4,31	3,17	2,64	2,44
hlavní Město Praha	4,20	3,35	2,34	1,93	1,90
Česká republika	6,24	5,19	3,77	3,07	2,87

Dalším ekonomickým ukazatelem, který jsem si zvolil, je průměrná mzda zdravotních pracovníků nelékařů, mezi něž se dle § 24 zákona o nelékařských zdravotních povoláních zahrnují také fyzioterapeuti. Průměrná mzda zdravotních pracovníků nelékařů ve Středočeském kraji, v hlavním městě Praha a v České republice je uvedena v následující tabulce. V tabulce je počítáno s nárůstem mezd nelékařů pro rok 2018 ve výši 10,5%, pro rok 2019 ve výši 8,5%. I z této tabulky je vidět výrazný rozdíl mezi průměrnou mzdou nelékařů na okrese Mělník a v hlavním městě.

*Tabulka 3 Průměrná mzda zdravotnických pracovníků nelékaři v Kč
(zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2019, NZIS, 2020)*

Průměrná mzda v Kč zdrav. pracovníků nelékaři s odb. a special. způsobilostí (§ 22 až § 28)	2015	2016	2017	2018	2019
Středočeský kraj	27 431,90	27 107	29 033,30	32 081,80	34 808,75
hlavní město Praha	30 722,80	35 955	40 451,30	44 698,69	48 498,07
Česká republika	28 381,10	30 815	33 443,40	36 954,96	40 096,13

V následujících tabulkách byla vybrána data ze Zdravotnické ročenky České republiky pro rok 2018, v nichž jsou uvedeny náklady zdravotních pojišťoven na zdravotní péči celkem a na rehabilitační péči (ambulantní). Došlo k růstu jak nákladů na zdravotní péči celkem o 18 253 mil. Kč, tj. o 6,8 %, tak k růstu nákladů na ambulantní rehabilitační péči o 132 mil., tj. o 4,2 %. V obou letech tvořily náklady na ambulantní rehabilitační péči 1,1 % z celkových nákladů na zdravotní péči.

*Tabulka 4 Náklady zdrav. pojišťoven na zdravotní péči dle segmentů péče v mil. Kč
(zdroj: vlastní zpracování dle Zdravotnické ročenky ČR za roky 2017 a 2018)*

Náklady zdravotních pojišťoven na zdravotní péči podle segmentů péče v mil. Kč	2017	2018	podíl v % 2017	podíl v % 2018
zdravotní péče celkem	268 142	286 395	100,0%	100,0%
rehabilitační péče (ambulantní)	2 935	3 067	1,1%	1,1%

Také náklady na 1 pojištěnce se mezi roky 2017 a 2018 zvýšily, a to náklady na zdravotní péči celkem na 1 pojištěnce stouply o 1 639 Kč, tj. o 6,4%, náklady na ambulantní rehabilitační péči se zvýšily o 12 Kč, tj. o 4,3 %. Také v nákladech na 1 pojištěnce tvoří náklady na ambulantní rehabilitační péči 1,1 % z nákladů na zdravotní péči na 1 pojištěnce.

Tabulka 5 Náklady zdravotních pojišťoven na zdravotní péči podle segmentů péče v na jednoho pojištěnce v Kč

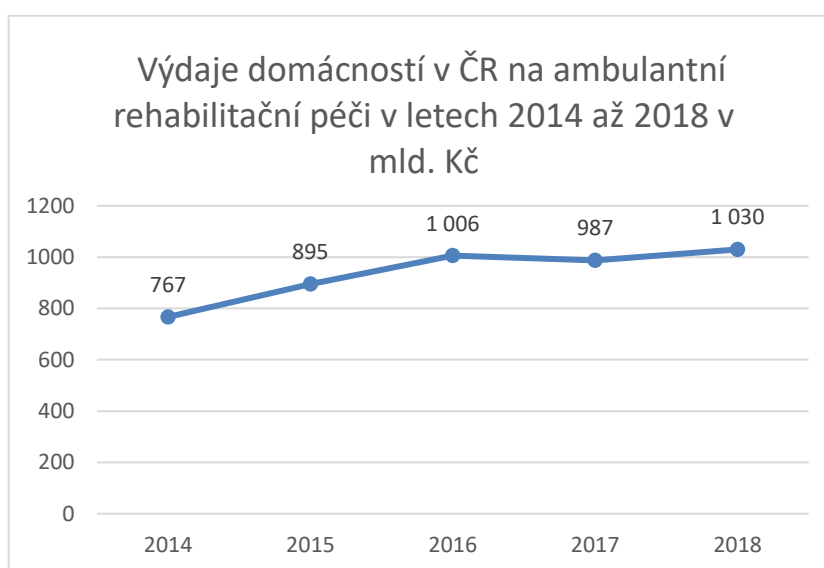
(zdroj: vlastní zpracování dle Zdravotnické ročenky ČR za roky 2017 a 2018)

Náklady zdravotních pojišťoven na zdravotní péči podle segmentů péče v na jednoho pojištěnce v Kč	2017	2018	podíl v % 2017	podíl v % 2018
zdravotní péče celkem	25 612	27 251	100,0%	100,0%
rehabilitační péče (ambulantní)	280	292	1,1%	1,1%

Z tabulek lze odvodit stoupající náklady hrazené zdravotními pojišťovkami na rehabilitační péči, jejichž stoupající trend byl nižší oproti celkovým stoupajícím nákladům na zdravotní péči.

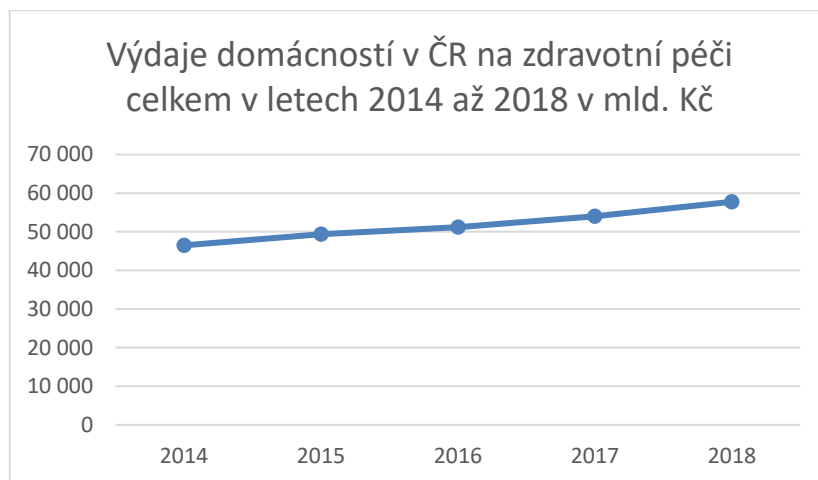
Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR prodloužil vzhledem k nouzovému stavu v souvislosti s pandemií koronaviru (označovaného jako SARS CoV-2) termín pro sběr výkazů za rok 2019, a to z 30.4.2020 do 30.6.2020, z tohoto důvodu nebyla ještě zpracována data pro Zdravotnickou ročenku za rok 2019 a nebyla ještě známá data za rok 2019.

Výdaje domácností na ambulantní rehabilitační péči v letech 2014 až 2018 mají dlouhodobě stoupající tendenci. Pouze v roce 2017 byl mírný pokles těchto výdajů. Uvedené výdaje zahrnují přímé náklady domácností na zdravotní péči, nikoli platby, které jsou zpětně propláceny (např. refundace od zdravotních pojišťoven při úhradě naléhavé zdravotní péče v zahraničí či vstupní lékařské prohlídky do zaměstnání). Lidé platí z vlastní kapsy. (ČSÚ, 2020)



Graf 1 Výdaje domácností v ČR na ambulantní rehabilitační péči, 2014-2018 v mld. Kč
(zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2020)

Také celkové výdaje domácností na zdravotní péči v letech 2014 až 2018 stoupají.



*Graf 2 Výdaje domácností v ČR na zdravotní péči celkem, 2014-2018 v mld. Kč
(zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2020)*

Společenské prostředí

Okres Mělník se nachází v nejlidnatějším kraji České republiky ve Středočeském kraji. Specifičnost okresu Mělník spočívá v jeho těsné blízkosti severně od hlavního města Prahy. Samotné královské město Mělník se nachází na soutoku Labe a Vltavy cca 35 km od Prahy nedaleko chráněná krajinné oblasti Křivoklátsko. Město Mělník je město s bohatou historií zmiňované již od 9 století n. l. Svoji rozlohou 701 km² je okres Mělník druhým nejmenším ve Středočeském kraji a zabírá 6,4 % z jeho rozlohy, počet obyvatel cca 100 000 osob.

Ohledně otázky, zda umístit fyzioterapii právě do Středočeského kraje jsem vycházel z porovnání počtu úvazků fyzioterapeutů na 1000 obyvatel nebo též z počtu obyvatel připadajících na 1 úvazek fyzioterapeuta. Oba dva ukazatele vedou ke stejnému závěru. Z tohoto porovnání mezi jednotlivými kraji České republiky vyplývá, že Středočeský kraj se řadí mezi kraje s nejmenším počtem fyzioterapeutů na 1 000 obyvatel. Konkrétně s úvazkem 0,42 fyzioterapeuta na 1 000 obyvatel, respektive s 2 377 obyvateli na 1 fyzioterapeuta se řadí až na 12 místo ze 14 krajů.

Tabulka 6 Porovnání počtu obyvatel a počtu úvazků fyzioterapeutů v ČR podle krajů v roce 2018 (zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2020)

Kraj	Přepočtené počty (úvazek k 31.12.): fyzioterapeuti	počet obyvatel 2018-2018 (31.12.)	počet úvazků fyzioterapeutů na 1000 obyvatel	počet obyvatel na 1 úvazek fyzioterapeuta	pořadí (od nejmenšího počtu obyvatel na 1 fyzioterapeuta)
Hlavní město Praha	1 022	1 308 600	0,78	1 280	1
Středočeský kraj	576	1 369 300	0,42	2 377	12
Jihočeský kraj	348	642 100	0,54	1 845	4
Plzeňský kraj	311	584 700	0,53	1 880	6
Karlovarský kraj	136	294 900	0,46	2 168	11
Ústecký kraj	335	820 800	0,41	2 450	13
Liberecký kraj	229	442 400	0,52	1 932	9
Královéhradecký kraj	356	551 000	0,65	1 548	2
Pardubický kraj	270	520 300	0,52	1 927	8
Kraj Vysočina	193	509 300	0,38	2 639	14
Jihomoravský kraj	620	1 187 700	0,52	1 916	7
Olomoucký kraj	337	632 500	0,53	1 877	5
Zlínský kraj	252	582 900	0,43	2 313	10
Moravskoslezský kraj	729	1 203 300	0,61	1 651	3
celkem ČR	5 714	10 649 800	0,54	1 864	x

Z tříletého porovnání počtu obyvatel a počtu fyzioterapeutů ve Středočeském kraji vyplývá, že počet obyvatel mírně stoupá. Počet úvazků fyzioterapeutů se po zvýšení v roce 2017 ustálil na počtu cca. 2 350 obyvatel na 1 fyzioterapeuta.

Tabulka 7 Počet obyvatel a počet fyzioterapeutů ve Středočeském kraji v letech 2016, 2017, 2018 (zdroj: vlastní zpracování dle NZIS, 2020)

Text	2016	2017	2018
počet obyvatel	1 339 000	1 352 800	1 369 300
- muži	660 900	668 100	676 700
- ženy	678 100	684 700	692 600
počet úvazků fyzioterapeutů	518	581	576
počet úvazků fyzioterapeutů na 1000 obyvatel	0,39	0,43	0,42
počet obyvatel na 1 úvazek fyzioterapeuta	2 585	2 328	2 377

Technologické prostředí

Nové technologie a znalosti čím dál tím víc ovlivňují veškerá odvětví dnešní ekonomiky. Jejich dopad je také do fyzioterapie, ačkoli není v tak intenzivní míře jako do některých jiných odvětví, neboť fyzioterapie je z velké části založena na znalostech a dovednostech fyzioterapeutů a umění jejich aplikace v praxi. Přesto i ve fyzioterapii se používá řada přístrojů, které se neustále zdokonalují. Neustále se zvyšuje též znalost fungování lidského těla a léčebné postupy a objevují se nové metody.

Ačkoli nelze použít přímou úměru mezi objemem výdajů na výzkum a vývoj a kvalitou a množstvím dosažených vědeckých výsledků, zcela jistě ale existuje mezi těmito veličinami vztah, že bez investování prostředků do vědy a výzkumu by žádných vědeckých výsledků dosaženo nebylo. Finanční prostředky do výzkumu a vývoje otevírají vědcům dveře a možnosti v jejich práci a zvyšují šanci uspět v mezinárodním měřítku v oblasti vědy.

Vědu a výzkum v České republice provádí veřejné výzkumné instituce (v.v.i.) soustředěné pod Akademií věd ČR, které mají tuto činnost jako svou hlavní činnost. Dalšími institucemi provádějícími výzkum a vývoj jsou výzkumné instituce (soukromé), dále podniky, vysoké školy, zdravotnická zařízení a další subjekty. Velmi častá je vzájemná kooperace těchto institucí v rámci konkrétních projektů, na které čerpají dotační prostředky od různých poskytovatelů dotací, například Ministerstva zdravotnictví, Ministerstva pro místní rozvoj, ministerstva Školství, mládeže a tělovýchovy, Grantové agentura ČR, Technologické agentura ČR a dalších. Český statistický úřad provádí monitorování těchto vládních výdajů do oblasti VaV (vědy a výzkumu). Celkové vládní výdaje do vědy a výzkumu za roky 2016 až 2018 jsou uvedeny v následující tabulce.

*Tabulka 8 Výdaje vlády na Lékařské vědy v letech 2016, 2017, 2018 v mil. Kč
(zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2016,2017,2018)*

	2016	2017	2018
Vládní výdaje na VaV celkem v mil. Kč	14 549	15 582	16 800
- z toho mzdové výdaje	6 949	7 629	8 607
- z toho ostatní běžné výdaje	5 325	5 287	5 602
- z toho investiční výdaje	2 276	2 667	2 592
Výdaje na Lékařské vědy v mil. Kč	919	1 083	1 269
- z toho mzdové výdaje	539	501	609
- z toho ostatní běžné výdaje	338	502	549
- z toho investiční výdaje	43	79	112
podíl výdajů na lékařské vědy / výdaje na VaV celkem	6,3%	6,9%	7,6%

Výdaje na Vědu a výzkum dlouhodobě stoupají, a to větší měrou, než by odpovídalo běžnému tempu inflace. Stejně tak stoupají i výdaje do lékařských věd a také stoupá podíl výdajů na lékařské vědy / výdajům na VaV celkem. Tento podíl v roce 2016 činil 6,3 %, v roce 2018 už 7,6 %.

5.1.2 Porterův model

Další analýzou prostředí bude **Porterův model** pěti sil – analýza mezoprostředí.

V Porterově modelu pěti sil (tvůrce modelu profesor Michael Eugene Porter) jsou postupně popsány a analyzovány jednotlivé vlivy na podnikání firmy ovlivňující konkurenční prostředí. Jedná se o vlivy:

- současná konkurence
- nová konkurence
- vliv odběratelů (zákazníků)
- vliv dodavatelů
- substituty

Současná konkurence

Hroza konkurence mezi fyzioterapeuty je velmi reálná, a to i přesto, že jich je dlouhodobě nedostatek. V uvažované lokalitě podnikání okresu Mělník působí několik subjektů nabízejících služby fyzioterapie. Za největší konkurenty lze považovat 3 odborné fyzioterapeuty, kteří provozují svoji praxi přímo na Mělníku a kteří nabízejí podobné spektrum služeb. Dalšími významnými konkurenty jsou 3 Centra léčebné rehabilitace a rehabilitační ambulance v nemocnici Mělník. Tato hustota nabízených rehabilitačních služeb ale není žádnou výjimkou v jiných obdobně velkých městech. Konkurenční nevýhodou na začátku podnikání jistě je nulový nebo minimální kontakt s lékaři předepisujícími poukazy na služby fyzioterapie hrazené zdravotní pojišťovnou a nízké povědomí u široké veřejnosti o novém fyzioterapeutovi. Tato konkurenční nevýhoda bude snížena díky pozvolnému přechodu fyzioterapeuta na podnikatelskou činnost a postupným získávání důvěry nových klientů. Fyzioterapeut bude od 4. do 5. roku podnikat „na zkrácený úvazek a postupně bude získávat klienty“ a přicházet do obecného povědomí, čímž bude významně sníženo riziko nedostatku klientů na

počátku podnikání. Teprve po dvou letech souběhu podnikání a zaměstnání a po získání dostatečného množství klientů, začne fyzioterapeut naplno podnikat.

Konkurenční výhodou je vysoká časová flexibilita fyzioterapeuta a jeho schopnost přizpůsobit se časovým potřebám klientů.

Nová konkurence

Určitě je nutné brát v úvahu hrozbu vstupu nové konkurence. Za bariéry vstupu lze považovat nutné odborné vzdělání, které je v současné době vysokoškolské, dále nabytí praktických zkušeností v délce minimálně 1 roku, potřebu vybudování nových prostor splňujících vyhlášku č. 92/2012 Sb. o požadavcích na minimální technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení, neboť většina vybudovaných prostor splňujících tyto požadavky je pronajata. Někteří fyzioterapeuti se sdružují v rehabilitačních centrech, které tyto podmínky splňují a zde pracují jako OSVČ. Dále jsou zde i administrativní překážky v podobě uzavření smluv se zdravotními pojišťovnami. Všechny tyto překážky jsou ale překonatelné.

Většina fyzioterapeutů si zvolila pracovní poměr, někteří z nich k tomu zároveň kombinují pracovní poměr s podnikáním. Ti, kteří se rozhodnou podnikat, musí ba počátku podnikání počítat s vyššími náklady na zařízení prostor a technického vybavení a nižšími příjmy od klientů.

Vliv odběratelů

Vliv zákazníků na podnikání je zásadní. Spokojení zákazníci, kteří se vracejí a šíří dobré jméno o fyzioterapeutovi jsou klíčem k úspěšnému podnikání. Velkou roli zde sehrávají znalosti a dovednosti konkrétního fyzioterapeuta, ale také jeho osobnost a přístup ke klientům. Každý fyzioterapeut má jiné fyzické rozměry a může používat jiné techniky. Také klient, který přichází, si je vědom těchto rozdílů mezi fyzioterapeuty a jistě si zvolí toho, jehož služby mu nejvíc vyhovují. Počet fyzioterapeutů sice mírně stoupá, zároveň ale přibývá počet lidí, kteří potřebují jejich pomoc. Toto souvisí se stárnoucí populací, s novými technologiemi v medicíně, které umožňují lékařům navrátit větší počet lidí do aktivního života a na jejichž práci navazují služby fyzioterapie. Většina fyzioterapeutů je dlouhodobě plně vytížená.

Dostatečné množství spokojených a vracejících se zákazníků je nenahraditelnou podmínkou úspěšnosti podnikání ve fyzioterapii.

Vliv dodavatelů

V případě fyzioterapie tvoří většinu nákladů práce a čas fyzioterapeuta, tedy osobní náklady. Za dodavatele lze považovat firmy zásobující spotřebním materiálem, zdravotnickými pomůckami a přístrojovým vybavením. Nabídka těchto produktů na trhu je široká. Lze vybírat a najít optimální kombinaci mezi kvalitou a cenou těchto nabízených produktů, která bude fyzioterapeutovi i zákazníkům vyhovovat. Dodavatele lze snadno kdykoli změnit. Z těchto důvodů je vyjednávací síla dodavatelů slabá a jejich vliv není pro podnikání rozhodující.

Substituty

Substituty rozumíme takové produkty a služby, které může zákazník snadno zaměňovat. Vliv substitutů není u fyzioterapie významný. Služby fyzioterapie jsou založeny na osobním kontaktu a je téměř nemožné je něčím nahradit. Za určitý druh substitutu lze považovat služby poskytované maséry, jedná se ale o omezenější spektrum služeb oproti fyzioterapii. Určitou alternativou pro služby fyzioterapie mohou být různé cvičící přístroje, zařízení a pomůcky, které si člověk pořídí domů a využívá jich. Jedná se však pouze o částečné substituty, které by v ideálním případě měly spíše doplňovat služby fyzioterapeuta, který vstupuje do role kouče a používání těchto přístrojů a pomůcek se zákazníkem konzultuje. Za nejvýznamnější substitut lze považovat cvičení lidí doma. Je ale řada cviků, které člověk svépomocí nezvládne a potřebuje pomoc fyzioterapeuta. I disciplinovaný klient, který pravidelně doma cvičí, potřebuje pravidelnou konzultaci s fyzioterapeutem, zopakování cviků, přidání nových a zlepšení techniky jejich provádění.

Shrnutí Porterovy analýzy

Ze sledovaných vlivů mají nejvyšší význam odběratelé, respektive zákazníci. Dalším v pořadí významnosti jsou současní konkurenti a potenciaální noví konkurenti. Za nejméně významné lze považovat vliv substitutů a na posledním místě vliv dodavatelů.

5.2 Volba právní formy na začátku podnikání

V této kapitole bude nejprve provedena analýza porovnání výhod a nevýhod jednotlivých právních forem OSVČ versus s. r. o. a bude zvolena právní forma podnikání pro jednotlivé etapy podnikatelského plánu.

- volba právní formy pro druhou etapu podnikatelského plánu, tedy pro etapu souběhu závislé činnosti a podnikání;
- volba právní formy pro třetí etapu podnikání, tedy pro čistě podnikatelskou činnost.

V další části této kapitoly bude provedena analýza právního a ekonomického prostředí a budou navrženy konkrétní kroky, které musí fyzioterapeut učinit, aby jednak splnil legislativní požadavky vážící se k počátku podnikání a zároveň aby to pro něj bylo ekonomicky co nejvýhodnější.

5.2.1 Volba právní formy pro druhou etapu – souběh závislé činnosti a podnikání

Nejprve budou popsány charakteristické rysy OSVČ a s. r. o. Následně bude mezi společnostmi vybrána optimální varianta podnikání.

Rysy OSVČ:

- majitelem je jedna fyzická osoba
- není třeba základní kapitál při založení
- minimální náklady na založení (1 000 Kč poplatek plus drobné výdaje)
- majitel ručí za závazky celým svým majetkem
- nemusí vést podvojný účetnictví
- stačí vést buď daňovou evidenci nebo v případě použití výdajového paušálu stačí vést pouze evidenci příjmů a pohledávek (nízké náklady na administrativu)
- sociální a zdravotní pojištění není daňovým nákladem (nevýhoda), ale v případě provozování tzv. vedlejší samostatné výdělečné činnosti do limitu hradí pouze zdravotní pojištění (výhoda)
- menší důvěryhodnost u obchodních partnerů
- omezená možnost prodeje úspěšné firmy

Risy s.r.o.

- společnost se zakládá sepsáním společenské smlouvy (pokud je více společníků) nebo zakladatelskou listinou (pokud je jeden společník), viz § 8 zákona č. 90/2012 Sb.,
- minimální výše vkladu 1,- Kč,
- náklady na správní a notářské poplatky spojené se založením cca 10 – 15 tis. Kč,
- společnost ručí za své závazky celým svým majetkem, společníci ručí do výše nesplacených vkladů,
- datum založení společnosti je datum zapsání do obchodního rejstříku,
- společnost vede podvojný účetnictví (vyšší náklady na administrativu),
- jedná se o nejrozšířenější formu obchodní společnosti v ČR, a to včetně zařízení poskytujících fyzioterapeutické a rehabilitační služby,
- s. r. o. odvádí 19% daň z příjmů právnických osob
- pokud má zaměstnance nebo vyplácí odměnu společníkovi, je povinna za ně hradit sociální a zdravotní pojištění (33,8 %), které je daňovým nákladem
- 15 % srážková daň z výplaty zisku po zdanění společníkovi

Zdůvodnění rozhodnutí pro volbu právní formy OSVČ, vedlejší činnost

Porovnáním charakteristických rysů OSVČ a s. r. o. se v první fázi jeví jako výhodnější provozování OSVČ na vedlejší samostatnou výdělečnou činnost z následujících důvodů:

- finančně a administrativně méně náročné založení OSVČ;
- finančně a administrativně méně náročné administrativní vedení OSVČ. Není třeba účetní, fyzioterapeut zvládne vlastními silami;
- není třeba vést účetnictví, v případě použití výdajového paušálu není ani třeba vést daňovou evidenci;
- fyzioterapeut neuvažuje, že by v této fázi někoho zaměstnával ani že by potřeboval získávat úvěr na financování své činnosti. Své podnikání staví na kvalitě jím poskytovaných fyzioterapeutických služeb. V této fázi je nižší důvěryhodnost OSVČ oproti s. r. o. postačující;

- možnost podnikat na tzn. vedlejší samostatnou výdělečnou činnost, pokud bude daňový základ (zjednodušeně: příjmy – výdaje) do výše rozhodné částky (pro rok 2020 je to 83 603,- Kč), tak hradit pouze veřejné zdravotní pojištění a nehradit sociální pojištění a tím ušetřit na zákonných odvodech (blíže rozepsáno v kapitole 6.3);
- daň z příjmů je u OSVČ pouze 15 %, u s.r.o. 19 %;
- jako OSVČ je nižší administrativní náročnost při získávání oprávnění k provozování zdravotních služeb v oboru fyzioterapie, bez nějž nelze začít podnikat.

5.2.2 Volba právní formy pro třetí etapu –podnikání

Pokud bude fyzioterapeut naplno podnikat bez závislé činnosti, jeví se z důvodu nižší administrativy a nižšího daňového zatížení výhodnější forma podnikání OSVČ oproti s. r. o. Jedná se ale osobní rozhodnutí, obě formy mají své přednosti a zápory.

- se stoupajícím objemem poskytovaných služeb se zvyšuje i riziko podnikání. Zakladatel s. r. o. ručí pouze do výše nesplaceného vkladu (výhoda), OSVČ ručí celým svým majetkem (nevýhoda);
- větší důvěryhodnost právní formy s. r. o. (výhoda) vůči okolí oproti OSVČ;
- stačí 1 Kč základního kapitálu pro založení s.r.o.

Oblíbenost společností s ručením omezeným potvrzuje řada rehabilitačních center, které mají tuto právní formu, která je u nás velmi oblíbená. Pravdou ale je, že výhody této právní formy převáží nad výhodami OSVČ ve chvíli, kdy má firma více zaměstnanců.

Zdůvodnění rozhodnutí pro volbu právní formy OSVČ, hlavní činnost

- snadný přechod z vedlejší na hlavní činnost. Změna právní formy z OSVČ na s.r.o. je mnohem složitější.
- nižší administrativní náročnost při provozování OSVČ, nemusí se vést podvojně účetnictví, lze uplatnit výdajový paušál 40 %, administrativu zvládne fyzioterapeut sám;
- nižší daňové zatížení u OSVČ oproti s.r.o. (platí pro uvažovanou velikost příjmů)

5.2.3 Analýza ekonomického prostředí a návrh konkrétních kroků pro zahájení podnikání ve 2. etapě

V této podkapitole jsou navrženy konkrétní kroky potřebné pro zahájení podnikání vycházející z analýzy současného ekonomického prostředí v ČR. Jsou následující:

- získat oprávnění k poskytování zdravotních služeb na základě odeslané žádosti na správní úřad (Krajský úřad) dle zákona 372/2011 Sb. včetně doložení provozního řádu a splnění technického a věcného vybavení prostor (vyhláška č. 92/2012 Sb.);
- zaregistrovat se jako osoba samostatně výdělečně činná: **finanční úřad** (registrace na daň z příjmů fyzických osob do 30 dnů od zahájení činnosti dle zákona č. 377/1992 S. o správě daní a poplatků), **okresní správa sociálního zabezpečení** (registrace na sociální pojištění - důchodové pojištění, příspěvek na státní politiku zaměstnanosti, případně nemocenské pojištění – do 8 dnů od zahájení nebo ukončení činnosti dle zákona č. 589/1992 Sb. o pojistném na sociálním zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti), **zdravotní pojišťovna** (registrace na zdravotní pojištění – do 8 dnů od zahájení nebo ukončení činnosti – dle č. 48/1997 Sb. o veřejném zdravotním pojištění). K tomuto účelu lze využít „jednotný registrační formulář“ podávaný na živnostenském úřadě sloužící ke splnění oznamovacích povinností při zahájení a v průběhu živnostenského podnikání;
- současně informovat příslušnou zdravotní pojišťovnu a příslušnou okresní správu sociálního zabezpečení, (dle místa bydliště), že příjmy jsou z vedlejší samostatné výdělečné činnosti a nikoli z hlavní samostatné výdělečné činnosti;
- od okamžiku zahájení samostatné výdělečné činnosti bude muset fyzioterapeut splnit následující povinnosti (**povinnosti vyplývající ze zákona o daních z příjmů**):
 - ~ buď vést podvojný účetnictví (v tomto podnikatelském plánu není použito);
 - ~ nebo vést zjednodušenou daňovou evidenci definovanou dle § 7 b zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů. Tato možnost by byla vhodná v případě, pokud by bylo pro fyzioterapeuta výhodnější z hlediska daňové optimalizace daně z příjmů fyzických osob uplatňovat výdaje dle dokladů, tj. dle skutečnosti (v tomto podnikatelském plánu není použito);

- ~ nebo v každoročním daňovém priznání daně z příjmů fyzických osob (do 31.3. následujícího roku) vykazovat (uplatňovat) paušální výdaje procentem z příjmů dle § 7 odstavce (7), písmene d), tedy ve **výši 40 %** z jiných příjmů ze samostatné výdělečné činnosti (z příjmů od klientů samoplátců). **Právě tato možnost bude v této práci použita.** Zde je nutné doplnit, že:
- fyzioterapeut mající více druhů příjmů (minimálně jeden ze zaměstnání (ze závislé činnosti) a jeden z podnikání (dle § 7, odstavce 2), písmene c) příjmy z výkonu nezávislého podnikání zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů. Tyto příjmy je nutné evidovat a vykázat v daňovém priznání daně z příjmů zvlášť;
 - ve výdajích uplatňovaných paušálem 40 % z příjmů jsou obsaženy všechny výdaje, nelze uplatnit žádné jiné výdaje dle skutečnosti (ani odpisy, ani výdaje paušálem na auto). Toto by bylo možné, pouze pokud by podnikatel vedl daňovou evidenci, případně by vedl účetnictví a výdaje vykazoval dle skutečnosti;
 - při uplatňování výdajů paušálem 40% z příjmů musí fyzioterapeut evidovat:
 - ~ peněžní i nepeněžní příjmy, které obdržel v hotovosti nebo na účet od 1. do 31. 12.,
 - ~ pohledávky související se samostatnou výdělečnou činností trvající k 31.12.,
 - ~ majetek pro samostatnou výdělečnou činnost,
 - od okamžiku zahájení samostatné výdělečné činnosti bude muset fyzioterapeut plnit následující povinnosti (**odvody zdravotního a sociálního pojištění**):
 - ~ měsíčně sledovat, zda splňuje podmínku pro vedlejší samostatnou výdělečnou činnost, tj. zda má uzavřený pracovní poměr (vykonává zaměstnání) zakládající účast na nemocenském pojištění zaměstnanců. Zjednodušeně lze říci, že účast na nemocenském pojištění má zaměstnanec vždy, pokud má uzavřenou pracovní smlouvu a zaměstnavatel za něj hradí odvody ze mzdy v podobě pojistného. Pokud by byl fyzioterapeut činný na základě dohody o provedení práce, je v daném měsíci účasten na nemocenském pojištění, pokud jeho zapo-

čitatelné příjmy byly vyšší než 10 000 Kč v tomto měsíci. Pokud by fyzioterapeut nesplnil v daném měsíci podmínky vedlejší samostatné výdělečné činnosti a zároveň by nepřerušil samostatnou výdělečnou činnost, jednalo by se v daném měsíci o hlavní samostatnou výdělečnou činnost se všemi dopady (platba záloh na pojištění, atd.);

~ pokud splňuje fyzioterapeut podmínky vedlejší samostatné výdělečné činnosti, tak:

- fyzioterapeut nemusí hradit zálohy na zdravotní ani na sociální pojištění průběhem roku (zaplatí až na konci roku po podání přehledu o příjmech a výdajích). O této skutečnosti by měl informovat zdravotní pojišťovnu a okresní správu sociálního zabezpečení,
- fyzioterapeut musí každoročně (do 30 dnů od podání daňového přiznání daně z příjmů fyzických osob) odevzdat na zdravotní pojišťovnu a na okresní správu sociálního zabezpečení Přehled o příjmech a výdajích dosažených v předchozím roce, z nichž spočítá svou povinnost úhrady zdravotního a sociálního pojištění za uplynulý rok a následně je povinen ji do 8 dnů těmto institucím uhradit.

Povinnost úhrady zdravotního pojištění vzniká vždy, pokud fyzioterapeut dosáhl v předešlém roce příjmů ze samostatné výdělečné činnosti. Vypočet zdravotního pojištění se provádí metodikou:

$(\text{Příjmy za rok} - \text{výdajový paušál } 40\% \text{ z příjmů}) \cdot 0,5 \cdot 13,5/100$

Slovně popsáno Příjmy minus výdajový 40% paušál z příjmů, z tohoto spočítat 50 % a z této částky spočítat 13,5%.

Povinnost úhrady sociálního pojištění vzniká až od určité každoročně se měnící výše příjmů ze závislé činnosti. Tato povinnost vzniká až pokud je daňový základ dle § 7 zákona o daních z příjmů upravený podle

§ 5 a § 23 zákona vyšší než tzv. rozhodná částka, která je každoročně proměnlivá a pro rok 2020 činí 83 603,- Kč. Pro fyzioterapeuta je tato povinnost odvádět sociální pojištění, až tehdy pokud Příjmy ze závislé činnosti ponížené o výdajový paušál 40 % z příjmů jsou vyšší, než 83 603,- Kč. Dá se dopočítat a je publikováno, že této výši odpovídá

pro rok 2020 roční příjem 139 340,- Kč. Pokud tedy nepřekročí průměrný měsíční příjem fyzioterapeuta od klientů samoplátců částku cca.

11 611,- Kč, nebude fyzioterapeut hradit žádné sociální pojištění. Pokud by ale překročil rozhodnou částku 83 603,- Kč za rok, byť jen o korunu, bude muset uhradit za předešlý rok na sociálním pojištění 29.2 % z 50% základu spočítaného z jeho z příjmů ze samostatné výdělečné činnosti za předešlý rok snížené o výdajový paušál 40% z příjmů. Kromě toho by fyzioterapeutovi vznikla i povinnost hradit zálohy na sociální pojištění v nadcházejícím roce.

Pro úplnost informací ještě doplňuji, že fyzioterapeuti dle aktuálně platné legislativy § 7a zákona o daních z příjmů, zatím nemohou používat tzn. daň stanovenou paušální částkou.

Povinnost EET pro fyzioterapeuta

Novela zákona č. 112/2016 Sb. o elektronické evidenci tržeb z podzimu 2019 přinesla povinnost elektronické evidence tržeb od 1.5.2020 pro zbývající sektory ekonomiky (tzv. 3. a 4. vlna), ve kterých dotčení přijímají tržby v hotovosti, tedy včetně fyzioterapeutů, kteří v tomto oboru podnikají. V souvislosti s vyhlášením nouzového stavu vládou ČR bylo jedním z vládních opatření na pomoc podnikatelům v boji proti dopadům koronaviru odklad povinnosti elektronické evidence tržeb z 1.5.2020 na 1.1.2021.

5.1 Polostrukturovaný rozhovor

Cílem rozhovorů bylo zjistit, jaký je vztah nabídky a poptávky po službách fyzioterapie v dané oblasti a zjistit, zda by byla dostatečná poptávka po službách nového fyzioterapeuta, který by zde začal podnikat otevřením fyzioterapeutické praxe.

K zjištění této skutečnosti byla zvolena metoda rozhovoru, kde dotazovanými byli rehabilitačními lékaři a fyzioterapeuti působící ve významných rehabilitačních centrech.

Dle struktury rozhovoru byl vybrán polostrukturovaný rozhovor, ve kterém byly definovány otázky vztahující se k záměru zjistit:

- zda dotázaní pociťují dostatek nebo nedostatek fyzioterapeutů ve své organizaci;

- zda dotázaní spatřují ohrožení počtu pacientů v jejich organizaci, pokud by v jejich těsné blízkosti otevřel další fyzioterapeut svou praxi.

Nejprve byly nadefinovány otázky, které byly testovány kontrolovány, zda jsou pro dotazované srozumitelné. V rozhovoru byla jako vstupní otázka použita uzavřená otázka, zda dotazovaní pociťují dostatek nebo nedostatek fyzioterapeutů ve své organizaci. Dle jejich odpovědi na tuto vstupní otázku byly definovány následující otevřené otázky. Odpovědi dotazovaných byly zapisovány přímo při rozhovoru a následně zkontrolovány. Jména dotázaných jsou anonymní.

Každý z dotázaných odpověděl na první otázku shodně s ostatními, že pociťuje /nedostatek fyzioterapeutů ve své organizaci.

Jednotlivé rozhovory:

Rehabilitační lékařka 1 (zároveň vedení rehabilitačního centra):

- 1) **Považujete množství fyzioterapeutů ve vašem zařízení za dostatečné?** *„Množství fyzioterapeutů je nedostatečné. Toto nás nutí k omezování rozsahu poskytované péče.“*
- 2) **Je nedostatek fyzioterapeutů vět dlouhodobá nebo aktuální jev?** *„Domnívám se, že jev nedostatku fyzioterapeutů nastal od zrušení středoškolského vzdělávání fyzioterapeutů. Od doby, kdy začalo být vyžadováno VŠ vzdělání počet fyzioterapeutů klesl a tento stav stále trvá“.*
- 3) **Domníváte se, že je nedostatek fyzioterapeutů způsoben poklesem počtu fyzioterapeutů nebo rostoucí poptávkou pacientů?** *„Nedostatek fyzioterapeutů je způsoben kombinací poklesu fyzioterapeutů a zároveň růstem počtu pacientů. Fyzioterapeuti po ukončení studia a absolvování povinné praxe často odchází podnikat v tomto oboru v ČR nebo odchází do zahraničí.“*
- 4) **Roste poptávka pacientů po službách fyzioterapie? Pokud ano, proč?** *„Poptávka po službách fyzioterapie roste z důvodu:*
 - *Růst počtu operací totálních kloubních endoprotéz (kolena, kyčle, ramena), růst počtu artroskopií (především kolena),*
 - *zvýšený počet neurologických onemocnění, trombóza*

- *obecně déle žijeme, ale nejsme více zdraví. Nárůst těchto onemocnění zvyšuje potřebu služeb fyzioterapie v ambulantní péči i dlouhodobé péči (LDN)*
 - *nezdravý způsob života, především dětí (málo pohybu, vysedávání)*
 - *přibýlo i pacientů, kteří řeší svou sociální situaci návštěvami lékaře“.*
- 5) **O kolik více fyzioterapeutů byste uvítala?** *„Přivítala bych o 7 až 8 fyzioterapeutů více, aktuálně jich máme přibližně 30“.*
- 6) **Co byste doporučila vystudovanému fyzioterapeutovi? Založit si svou vlastní praxi nebo nastoupit do již existujícího centra?** *„Jak se říká „učení z nebe nespádl“. Doporučila bych po ukončení VŠ studia praxi v rehabilitačním ústavu nebo v jiném zařízení poskytující služby rehabilitace. Praxi 1 rok považuji za krátkou, doporučila bych minimálně 2 roky“.*
- 7) **Myslíte, že založení nové firmy nabízející služby fyzioterapie může být konkurentem a ohrozit příchod nových pacientů?** *„Domnívám se, že v současné době by založení nové firmy v naší blízkosti neohrozilo množství pacientů, kteří k nám přicházejí. Řada našich pacientů kombinuje. Důvodem je čas. Z důvodu delších čekacích lhůt na objednání (služby hrazené z veřejného zdravotního pojištění) zároveň osloví fyzioterapeuta poskytující služby za úhradu, ke kterému se dostane dříve. Dle sdělení těchto pacientů, už k němu pacient často návštěvu neopakuje, protože doběhne čas objednání a dále rehabilitaci postupuje zde. Dá se říct, že v současné době není mezi námi a „soukromými“ fyzioterapeuty konkurence, spíše se vzájemně doplňujeme“.*
- 8) **Něco dalšího, co byste doplnila?** *„Za nedostatečné považuji možnost dálkového vzdělání v oboru fyzioterapie, které je možné pouze v Ústí nad Labem. Ze sdělení uchazečů, kteří se na tuto školu hlásí, je zájem studentů mnohonásobně vyšší, než počet přijatých studentů. Zvýšit šanci na přijetí lze úhradou za studium. Snažíme se tohoto uchazeče o studium zachytit na samém počátku a navázat s ním spoluprací“.*

Fyzioterapeutka 1:

- 1) **Považujete množství fyzioterapeutů ve vašem zařízení za dostatečné?** *„Je málo fyzioterapeutů“.*
- 2) **Je nedostatek fyzioterapeutů vět dlouhodobá nebo aktuální jev?** *„Nedostatek fyzioterapeutů je dlouhodobý jev. Řada fyzioterapeutů odchází „do soukroma“ nebo do zahraničí“.*

- 3) **Domníváte se, že je nedostatek fyzioterapeutů způsoben poklesem počtu fyzioterapeutů nebo rostoucí poptávkou pacientů?** *„Jedná se o obojí. Došlo k prodloužení doby studia, málo fyzioterapeutů vychází ze škol. Jsme limitováni naší kapacitou, jsme dlouhodobě plně vytíženi“.*
- 4) **Roste poptávka pacientů po službách fyzioterapie? Pokud ano, proč? Zájem se stále zvyšuje. Vyšší počet operací TEP, vyšší počet pacientů s chronickým onemocněním“.**
- 5) **O kolik více fyzioterapeutů byste uvítala?** *„Uvítala bych minimálně o 1 fyzioterapeuta více (aktuální stav 5 fyzioterapeutů)“.*
- 6) **Co byste doporučila vystudovanému fyzioterapeutovi? Založit si svou vlastní praxi nebo nastoupit do již existujícího centra?** *„Absolventovi bych doporučila získat nejprve zkušenosti, je to důležité“.*
- 7) **Myslíte, že založení nové firmy nabízející služby fyzioterapie může být konkurentem a ohrozit příchod nových pacientů?** *„Otevření soukromé praxe v blízkosti nepovažuji za ohrožující. Lidé často kombinují návštěvy různých fyzioterapeutů, „turisti“ po službách fyzioterapie“.*

Rehabilitační lékařka 1 (zároveň vedení rehabilitačního centra):

- 1) **Považujete množství fyzioterapeutů ve vašem zařízení za dostatečné?** *„Je málo fyzioterapeutů“.*
- 2) **Je nedostatek fyzioterapeutů vět dlouhodobá nebo aktuální jev?** *„Nedostatek fyzioterapeutů trvá již dlouho a situace se postupně zhoršuje. Příčinu vidím v jejich odchodu „do soukromá“, do zahraničí a málo jich vychází ze škol“.*
- 3) **Domníváte se, že je nedostatek fyzioterapeutů způsoben poklesem počtu fyzioterapeutů nebo rostoucí poptávkou pacientů?** *„Zájem pacientů je stále stejný“.*
- 4) **Roste poptávka pacientů po službách fyzioterapie? Pokud ano, proč?** *„Velký zájem léčby po-úrazových stavů, vertebropati. Dochází k prodlužování čekací doby“.*
- 5) **O kolik více fyzioterapeutů byste uvítala?** *„Uvítala bych o 1 až 2 fyzioterapeuty více“.*

- 6) **Co byste doporučila vystudovanému fyzioterapeutovi? Založit si svou vlastní praxi nebo nastoupit do již existujícího centra?** „Doporučila bych absolventovi delší praxi než 1 rok. Jsem v praxi již několik let a mám pocit, že se stále učím. Fyzioterapeut po škole nemá jméno“.
- 7) **Myslíte, že založení nové firmy nabízející služby fyzioterapie může být konkurentem a ohrozit příchod nových pacientů?** „Při současném nedostatku fyzioterapeutů a stále trvajícím vysokém počtu pacientů nevnímám případnou novou fyzioterapeutickou praxi jako konkurenta, díky kterému by významně poklesl počet pacientů“.

Zhodnocení rozhovorů:

Všichni dotázaní pocítují dlouhodobý nedostatek počtu fyzioterapeutů ve své organizaci. Všichni dotázaní považují za příčinu tohoto stavu kombinaci nedostatečného počtu fyzioterapeutů vycházejících ze škol. Dva z dotázaných přikládají vinu nízkému počtu absolventů oboru fyzioterapie ze škol změně požadavků na vzdělávání, kdy bylo středoškolské vzdělání nahrazeno požadavkem na vysokoškolské a došlo k prodloužení doby studia. Dvě z dotázaných se domnívají, že zájem o služby fyzioterapie stále roste. Jedna z dotázaných vnímá zájem o služby fyzioterapie za přibližně stále stejný.

Každá z dotázaných by uvítala více fyzioterapeutů na svém pracovišti. Všechny dotázané by doporučily nově vystudovanému fyzioterapeutovi po ukončení studia nastoupit do již existujícího zdravotnického zařízení poskytující služby fyzioterapie, přičemž by doporučily delší odbornou praxi, než je minimální legislativní požadavek 1 rok.

Žádný z dotázaných nespatřuje ohrožení počtu klientů její organizace v důsledku založení nové firmy poskytující služby fyzioterapie v těsné blízkosti jejich pracoviště.

Zhodnocení analytické části

Dílčím cílem analytické části bylo zmapovat tržní prostředí v oboru fyzioterapie na Mělníku. K tomuto účelu byla použita PEST analýza zabývající se zkoumáním makroprostředí. V analýze mezoprostředí byl použit Porterův model 5 sil. Za nejvýznamnější vliv byli vybráni odběratelé, respektive zákazníci.

V rámci analytické části byla za optimální formu podnikání vybrána OSVČ, především z důvodu nižší administrativní náročnosti spojené s vedením této společnosti a z důvodu nižšího daňového zatížení oproti společnosti s ručením omezeným.

Dále byla provedena analýza ekonomického prostředí a navrhnuty konkrétní kroky potřebné k zahájení podnikání.

Poptávka po službách fyzioterapie byla odvozena z rozhovorů s lékaři a fyzioterapeuty působícími v rehabilitačních centrech. Za optimální byl vybrán polostrukturovaný rozhovor. Z rozhovorů vyplynulo, že je nedostatek fyzioterapeutů a že poptávka po službách fyzioterapie dlouhodobě převyšuje nabídku.

Růst zájmu o zdravotní služby fyzioterapeutů lze předpokládat i do budoucna. Důvodem je stárnoucí věková struktura obyvatelstva, dále snaha lékařů a celé společnosti o prodlužování aktivní délky života, která je svázána s funkčním pohybovým aparátem lidí.

6 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Cílem podnikatelského plánu je návrh, jak vybudovat úspěšnou firmu poskytující služby v oboru fyzioterapie, a to z pohledu podnikatele - nově vystudovaného magistra v oboru fyzioterapie. Podnikatelský plán bude rozdělen do tří samostatných etap, první trvá 3 roky (zaměstnání), druhá 2 roky (kombinace zaměstnání a podnikáním) a šestým rokem začíná fyzioterapeut naplno podnikat. Pro každou etapu zvlášť bude vyčíslen čistý předpokládaný zisk, respektive čistý předpokládaný příjem.

6.1 Cíl a poslání založení fyzioterapeutické praxe na Mělníku

V každém podnikatelském plánu by neměl chybět cíl podnikání.

Cílem a posláním založení fyzioterapeutické praxe na Mělníku je poskytovat kvalitní služby v oboru fyzioterapie, přispívat k lepšímu zdravotního stavu obyvatel a zároveň provozovat tuto praxi za ekonomicky přijatelných podmínek, které povedou k rozvoji a k dlouhodobé existenci firmy. (zdroj: (podle osobního sdělení fyzioterapeutky Bc. Michaely Mrázové, studentky magisterského programu fyzioterapie dne 2.srpna.2020).

Titulní list

Název společnosti: FyziVeryWell
Místo podnikání: Malý Újezd, okres Mělník
Název podnik. plánu: Založení soukromé fyzioterapeutické praxe na Mělníku
Právní forma: OSVČ

Popis podnikatelské příležitosti

Fyzioterapie je metodicko-terapeutický obor jehož cílem je obnovit či zachovat optimální funkci pohybového systému. Klíčem ke splnění těchto cílů je v první řadě řádná diagnostika vedoucí k odhalení příčiny potíží. A to s využitím kineziologických postupů a testů vedoucích k vyhodnocení posturálního chování pacienta, pohybových stereotypů, svalové síly,

svalového tonu či rozsahu pohybu. Dále se zjišťuje např. přítomnost reflexních změn v měkkých tkáních či přítomnost kloubních blokády. V následné terapii je důraz primárně kladen na aktivaci autoreparačních procesů vedoucích k optimalizaci funkce pohybového systému a zabránění či zmírnění progresu onemocnění. V návaznosti na provedené kineziologické vyšetření je pak stanoven individuální krátkodobý a dlouhodobý rehabilitační plán. Cílem krátkodobého rehabilitačního plánu je stanovit dílčí cíle dle vstupního kineziologického vyšetření, které budou plněny v rámci ambulantní formy rehabilitace. Zpravidla je krátkodobý rehabilitační plán realizován po dobu 2 měsíců. Dle výstupního kineziologického vyšetření je cílem doporučit klientovi vhodná cvičení a poučit ho o režimových opatřeních. Dlouhodobý rehabilitační plán je tedy stanoven po ukončení ambulantní formy rehabilitace na dobu několika týdnů až měsíců a je realizován v domácím prostředí. (zdroj: (podle osobního sdělení fyzioterapeutky Bc. Michaely Mrázové, studentky magisterského programu fyzioterapie dne 29. července.2020)

6.2 Marketingový plán

Pomocí nástrojů marketingového plánu lze zvýšit počet klientů, hlavně samoplátců, a to především na počátku podnikání, kdy je ještě nízká všeobecná známost o nové firmě.

Marketingový plán bude zpracován dle nejznámějšího marketingového mix skládajícího se ze 4 nástrojů, tzv. „4P“. Tento klasický marketingový mix tvoří:

produkt (product), cena (price), distribuce (place), propagace (promotion).

Produkt

Obecně bude produktem poskytování kvalitních fyzioterapeutických služeb. Služby budou poskytovány nejprve samoplátcům (v 2. etapě), později i pojištěncům (v 3. etapě). Spektrum nabízených služeb vychází ze zkušenosti, jaké spektrum služeb je zpravidla poskytováno o jaké služby mají zákazníci zájem.

Klíčem k správné léčbě je v první řadě řádná diagnostika vedoucí k odhalení příčiny potíží. A to s využitím kineziologických postupů a testů vedoucích k vyhodnocení posturálního chování pacienta, pohybových stereotypů, svalové síly, svalového tonu či rozsahu pohybu. V návaznosti na provedené kineziologické vyšetření je pak stanoven individuální krátkodobý a dlouhodobý rehabilitační plán. (zdroj: (podle osobního sdělení fyzioterapeutky Bc. Michaely Mrázové, studentky magisterského programu fyzioterapie dne 29. července.2020)

Cena

Centu za poskytnuté služby lze rozdělit do dvou kategorií, jednak jsou to ceny pro samoplátce a jednak ceny pro pojištěnce. Ceny pro samoplátce budou dány ceníkem, který bude zveřejněný na webových stránkách a bude volně dostupný v prostorách fyzioterapie klientům. Ceny, které obdrží fyzioterapeut od zdravotních pojišťoven za služby poskytnuté pojištěncům jsou dány úhradovou vyhláškou a každoročně se aktualizují.

*Tabulka 9 Ceny služeb poskytnutých samoplátcům v Kč
(zdroj: vlastní zpracování)*

Druh služby poskytnuté samoplátcům	Kč za službu v roce 2026
fyzioterapie 60 min	530
tejpování, rehabilitace, masáž 60 min	420
lymfoterapie 60 min	530
uvolňování obratlů páteře 60 min	740
masáž lávovými kameny 60 min	640

*Tabulka 10 Ceny za služby poskytnutých pojištěncům v Kč
(zdroj: vlastní zpracování)*

Kód	Název výkonu pro pojištěnce	minut / výkon	Bodů / výkon	Kč / výkon v roce 2026 při odhadu 0,90 Kč/bod
21002	kineziologické vyšetření	30	169	152
21003	kontrolní kineziologické vyšetření	30	113	102
21113	fyzikální terapie II	15	70	63
21215	léčebná tělesná výchova - instruktáž a zá	10	169	152
21219	léčebná tělesná výchova individuální pod	15	90	81
21221	individuální kinezioterapie I	45	528	475
21225	individuální kinezioterapie II	15	85	77
21413	techniky měkkých tkání	15	85	77
21415	mobilizace páteře a periferních kloubů	10	176	158
21713	masáž reflexní a vazivová	30	282	254
21717	individuální LTV - nácvik lokomce a mob.	15	85	77

Distribuce

Za místo podnikání bylo vybráno bydliště fyzioterapeuta, které se nachází cca 10 minut autem od centra Mělníka ve vesnici podél hlavního silničního tahu z města Mělník do Mladé Boleslavi. U místa bydliště je dostatečný prostor pro parkování, které je bez poplatků. V místě je též zavedena pravidelná hromadná autobusová doprava. Umístění v menší obci, i když nedaleko okresního města Mělník a na hlavním tahu je slabou stránkou. Tato nevýhoda může způsobit menší počet klientů, především těch, kteří se dopravují hromadnými prostředky. Silnou stránkou této volby naopak je nulové nájemné, neboť fyzioterapeut bude podnikat ve vlastních prostorách. Další předností tohoto řešení je časová flexibilita, kdy jsou pro fyzioterapeuta defacto nulové časové ztráty, které by strávil přepravou mezi bydlištěm a místem podnikání a umožňuje mu vyjít vstříc požadavkům klientů na dobu, v níž bude terapie poskytnuta.

Propagace

Propagace nabízených služeb fyzioterapeuta je velmi významná, především na počátku podnikání. Mezi prostředky propagace budou použity webové stránky s uvedením vize fyzioterapie, představení firmy, místa podnikání, spektra poskytovaných služeb, ceníku, kontaktu a možnosti vložení komentáře k poskytnutým službám. K další propagaci budou použity sociální sítě. Podnikatelský plán je nastaven s postupným náběhem podnikání. V těchto etapách má fyzioterapeut dostatek času, aby získal klientelu a začal si vytvářet dobré jméno a důvěru klientů, která je nejlepší cestou k úspěšnému podnikání.

6.3 Časová analýza

Důležitou součástí podnikatelského plánu je optimální časové plánování jednotlivých etap a částí podnikatelského plánu. Časový plán zkonkretizuje délku jednotlivých etap potřebných k dosažení cíle založení fyzioterapie.

- 1. etapa je období 3 let od 1. 1. 2021 až 31. 12. 2023, v níž fyzioterapeut uzavře pracovní poměr na 1,0 úvazek s poskytovatelem služeb v oboru fyzioterapie, získá odbornou praxi, načerpá praktické zkušenosti, vybuduje prostory potřebné k provozování fyzioterapie a požádá o oprávnění k provozování služeb fyzioterapie.

- 2. etapa je období 2 let od 1. 1. 2024 do 31.12. 2025, v níž fyzioterapeut omezí velikost svého úvazku na 0,8, bude podnikat jako OSVČ na vedlejší samostatnou výdělečnou činnost. Zpočátku v prvních 3 měsících je počítáno s časovou rezervou pro získání oprávnění k poskytování zdravotních služeb. Následně od 4. měsíce začne fyzioterapeut podnikat jako OSVČ při svém zaměstnání. Na konci druhé etapy fyzioterapeut podnikne kroky k přechodu z OSVČ vedlejší činnosti na OSVČ hlavní činnosti a dá výpověď z pracovního poměru.
- 3. etapa je období 1 rok od 1. 1. 2026 do 31. 12. 2026, v níž fyzioterapeut podniká v oboru fyzioterapie jako OSVČ na hlavní činnost.

V tomto časovém harmonogramu je prostor pro případné zkrácení jednotlivých etap a aktivit, pokud by se fyzioterapeut rozhodl postupovat rychleji.

*Tabulka 11 První etapa podnikatelského plánu
(zdroj: vlastní zpracování)*

	Název aktivity	předpokládaná doba trvání v měsících	2020				2021				2022				2023				
			1.Q.	2.Q.	3.Q.	4.Q.	1.Q.	2.Q.	3.Q.	4.Q.	1.Q.	2.Q.	3.Q.	4.Q.	1.Q.	2.Q.	3.Q.	4.Q.	
1. etapa	Vytvoření podnikatelského plánu	9																	
	Vyhledání zaměstnání, účast na výběrových řízeních	3																	
	Uzavření pracovního poměru na 1,0 úvazku, vykonávání závislé činnosti jako fyzioterapeut	36																	
	Vybudování prostor pro provozování fyzioterapie dle vyhlášky 94/2012 Sb.	6																	
	Tvorba provozního řádu a dalších příloh nutných k podání žádosti o registraci	2																	
	Podání žádosti o oprávnění k poskytování zdravotních služeb v oboru fyzioterapie	2																	
	Žádost o snížení pracovního úvazku na 0,8	1																	

Tabulka 12 Druhá etapa podnikatelského plánu (zdroj: vlastní zpracování)

	Název aktivity	předpokl ádaná doba trvání v měsících	2024				2025			
			1.Q.	2.Q.	3.Q.	4.Q.	1.Q.	2.Q.	3.Q.	4.Q.
2. etapa	Založení OSVČ jako vybrané formy podnikání v 1. etapě	1								
	Získání oprávnění k poskytování zdravotních služeb v oboru fyzioterapie	1								
	Splnění oznamovací povinnosti (FÚ, zdravotní pojišťovna, OSSZ)	1								
	Pracovní poměr na 0,8 úvazku	36								
	Namlouvání smluv se zdravotními pojišťovnami	3								
	Podání výpovědi z pracovního poměru (říjen)	1								

Tabulka 13 Třetí etapa podnikatelského plánu (zdroj: vlastní zpracování)

	Název aktivity	předpokl ádaná doba trvání v měsících	2027				2028			
			1.Q.	2.Q.	3.Q.	4.Q.	1.Q.	2.Q.	3.Q.	4.Q.
3. etapa	Zahájení a provozování podnikání	36								
	Doplnění vybavení pracoviště a pořízení přístroje	1								

Finanční plán bude vytvořen a popsán s následujícími samostatnými kapitolami, které jsou vytvořeny pro jeho jednotlivé etapy, první, druhou a třetí etapu.

Finanční plán je přetavením podnikatelského záměru a myšlenek do ekonomických čísel. Jeho smyslem je poskytnout informace o předpokládaných nákladech, výnosech a hospodářském výsledku podnikání.

6.4 První etapa – závislá činnosti

Pokud by byla tato první etapa konečná a žádná další by nenásledovala, nebyla by tato 1. etapa sama o sobě podnikatelským plánem. V této etapě totiž bude fyzioterapeut pracovat

na pracovní poměr po předpokládanou dobu 3 let. Tato etapa je ale součástí celkového „širšího“ podnikatelského plánu vybudování firmy. Proto jsou pro tuto fázi vyčísleny předpokládané příjmy, výdaje a čistý ekonomický přínos pro fyzioterapeuta.

V této etapě je cílem získání potřebných praktických dovedností, získání vlastních finančních prostředků na podnikání, vybudování prostor potřebných k podnikání, získání oprávnění k poskytování zdravotních služeb a založení podnikatelského subjektu, kterým bude OSVČ.

V této fázi bude fyzioterapeut pracovat v pracovním poměru na 1,0 úvazku a vytvoří si podmínky pro následující 2. etapu.

6.4.1 Výdaje/příjmy ze závislé činnosti

Po úspěšném ukončení vysokoškolského studia v oboru fyzioterapie, respektive po splnění nezbytného legislativního požadavku na kvalifikační způsobilost osoby k výkonu pracovní pozice fyzioterapeut dané zákonem č. 96/2004 Sb. o nelékařských zdravotnických povoláních, může fyzioterapeut vykonávat své povolání pouze pod odborným dohledem. Aby mohl fyzioterapeut pracovat bez odborného dohledu, musí dle zákona č. 96/2004 Sb. prokázat **minimálně 1 rok praxe**. Často probíhá splnění této podmínky tím, že fyzioterapeut po dokončení vzdělání uzavře pracovní poměr s organizací poskytující služby v oboru fyzioterapie a na plný nebo zkrácený úvazek a vykonává zde práci ve svém oboru minimálně 1 rok. Teoreticky je i možné, aby budoucí fyzioterapeut tuto podmínku splnil například v posledním ročníku svého studia, ale nebývá to tak časté.

Odhad příjmů ze závislé činnosti se skládá ze složek:

- čistá mzda fyzioterapeuta,
- benefity vyplacené zaměstnavatelem (příspěvek na penzijní a zdravotní pojištění, příspěvek na stravování),
- výdaje za celoživotní a specializační vzdělávání, které hradí zaměstnavatel fyzioterapeutovi. Díky tomuto specializačnímu vzdělávání vzrůstá kvalifikace daného fyzioterapeuta. Firma si je vědoma rizika odchodu zaměstnance a často s ním uzavírá tzn. kvalifikační dohody, respektive dohody o případném vrácení finančních prostředků, pokud by firmu opustil. Zpravidla bývají uzavírány na 3 roky.

Pro stanovení výše hrubé mzdy v prvním roce 28 240 Kč, dále % růstu hrubé mzdy v následujících letech, výše benefitů a výše nákladů na celoživotní a specializační vzdělávání jsem

použil reálná data v regionálně významném zdravotnickém zařízení poskytující služby fyzioterapie. Při výpočtu čisté mzdy byly v celém období 3 let použity sazby platné v roce 2020, tedy sazba daně z příjmů 15 %, sleva na poplatníka 2 070 Kč/měsíc, odvody zaměstnavatele za sociální a zdravotní pojištění – superhrubá mzda 33,8 % (24,8% sociální pojištění, 9% zdravotní pojištění).

Odhad výdajů na závislou činnost je minimální, neboť veškeré náklady hradí zaměstnavatel. Jsou tvořeny náklady na dopravu do zaměstnání vzdáleného 25 km od bydliště osobním automobilem. Výpočet proveden náhradou za použití automobilu 4,20 Kč/km dle vyhlášky č. 358/2019 platné pro rok 2020 a skutečnou spotřebou paliva LPG za 1 Kč/km.

*Tabulka 14 Odhad příjmů ze závislé činnosti v prvních třech letech v Kč
(zdroj: vlastní zpracování)*

PŘÍJMY ze závislé činnosti	1. rok	2. rok	3. rok	celkem
	2021	2022	2023	
nárůst hrubé mzdy v %		+ 10 %	+ 3 %	
hrubá mzda fyzioterapeuta	28 240	31 064	31 996	91 300
Výpočet daně z příjmů FO:				
superhrubá mzda (+ 33,8 %)	37 785	41 564	42 811	122 159
zaokrouhlit na 100 Kč nahoru	37 800	41 600	42 900	122 300
Daň z příjmů FO 15%	5 670	6 240	6 435	18 345
sleva na poplatníka (pro rok 2020)	-2 070	-2 070	-2 070	-6 210
Daň z příjmů FO po uplatnění slev	3 600	4 170	4 365	12 135
Výpočet čisté mzdy				
Hrubá mzda	28 240	31 064	31 996	91 300
zdravotní pojištění 4,5% (zaměstnanec)	-1 271	-1 398	-1 440	-4 109
sociální pojištění 6,5% (zaměstnanec)	-1 836	-2 019	-2 080	-5 935
Daň z příjmů FO po uplatnění slev	-3 600	-4 170	-4 365	-12 135
čistá mzda fyzioterapeuta za měsíc	21 533	23 477	24 111	69 121
čistá mzda fyzioterapeuta v daných letech (za 12 měsíců)	258 396	281 724	289 332	829 452
Zaměstnanecké benefity (penzijní připojištění 500 Kč, příspěvek na stravování 50 Kč/den * 20 dnů)	18 000	18 000	18 000	54 000
celoživotní vzdělávání	3 000	3 000	3 000	9 000
specializační vzdělávání (kurzy)	0	50 000	0	50 000
Úhrada vzdělávání fyzioterapeuta zaměstnavatelem	3 000	53 000	3 000	59 000
Celkové příjmy fyzioterapeuta ze závislé činnosti v Kč	279 396	352 724	310 332	942 452

VÝDAJE na závislou činnost - doprava do zaměstnání 50 km (tam i zpět), sazba 4,20 Kč/km, palivo 1 Kč/km, 20 prac dnů	-62 400	-62 400	-62 400	-187 200
Čistý příjem ze závislé činnosti (příjmy - výdaje)	216 996	290 324	247 932	755 252

Předpokládaný čistý příjem fyzioterapeuta ze závislé činnosti za 3 roky jeho zaměstnání činí 755 252 Kč. Část těchto prostředků mu umožní vybudovat prostory potřebné k podnikání a uhradit i další náklady spojené s počátkem podnikání z vlastních zdrojů, bez zapůjčení finančních prostředků.

Lze spočítat průměrný čistý příjem na 1 hodinu práce, vydělením čistého příjmu za rok počtem odpracovaných hodin odpovídajících úvazku 1,0 (počítáno 1 920 hod = 1,0 úvazku*8 hod*20 dní*12 měs). Pro třetí rok (r. 2023) to bude činit: **129 Kč/hod** (247 932 / 1 920).

6.4.2 Vstupní náklady na podnikání jako OSVČ

Podle časového harmonogramu provede fyzioterapeut ve 3. roce svého podnikání stavební úpravy a pořídí technické vybavení, tak by splnil legislativní požadavky na technické a věcné vybavení prostor fyzioterapie dle vyhlášky 92/2012 Sb. V tomto období také podá správnímu orgánu (Krajský úřad) žádost o oprávnění poskytovat zdravotní služby v oboru fyzioterapie a založí OSVČ.

Vstupní náklady na podnikání jsou uvedeny v následující tabulce a jsou odhadovány na 179 000 Kč. Tyto náklady budou hrazeny z naspořených prostředků ze závislé činnosti bez použití úvěru. Nezbytné stavební úpravy budou provedeny v prostorách vlastněných fyzioterapeutem.

*Tabulka 15 Odhad vstupních nákladů podnikání v Kč
(zdroj: vlastní zpracování dle osobního sdělení, 2020)*

Název položky	ks	Kč / ks	Kč celkem včetně DPH
nezbytné stavební úpravy prostor	1	80 000	80 000
vyšetřovací lehátko s nastavitelnou výškou	1	31 000	31 000
skládací hliníkové lehátko, 71 x 185 cm	1	8 000	8 000
osobní nášlapná váha	2	6 900	13 800

Zrcadlo	2	1 000	2 000
notebook	1	12 000	12 000
Tiskárna	1	2 000	2 000
stolek větší	1	2 000	2 000
stolek menší	1	1 500	1 500
Židle	3	1 200	3 600
mobilní telefon	1	5 000	4 400
Lékárnička	1	700	700
zásobník na mýdlo nebo dezinfekční gel	1	900	900
zásobník na papírové ubrousky	1	600	600
podložka na cvičení	2	1 300	2 600
polštářek teplo/chlad, soft, malý, 15 x 25 cm	2	159	317
polštářek teplo/chlad, soft, střední, 20 x 30 cm	2	203	406
polštářek teplo/chlad, soft, velký, 25 x 35 cm	2	248	496
masážní válec, 26 x 12 cm	2	512	1 024
masážní míček, ježek, 70 mm	3	49	147
masážní váleček, tvrdý, 15 cm	8	140	1 120
masážní míček set 3 ks	1	390	390
EET pokladna, poplatky a další admin. náklady za služby pro získání oprávnění posk. zdrav. sl.	1	10 000	10 000
celkem Kč včetně DPH			179 000

6.5 Druhá etapa – kombinace závislé činnosti a podnikání

Druhá etapa trvá 2 roky, a to 4. (rok 2024) a 5. rok (2025), časově navazuje na etapu první.

V druhé etapě podnikatelského plánu bude fyzioterapeut kombinovat podnikání se současným zachováním závislé činnosti, kde si sníží úvazek z 1,0 na 0,8 úvazku, tedy na 4 pracovní dny po 8 hodinách v týdnu.

Fyzioterapeut bude podnikat nabízením svých služeb klientům samoplátcům, kteří budou za služby platit dle ceníku. V této druhé etapě ještě nebude mít uzavřené smlouvy se zdravotními pojišťovnami a nebude od nich přijímat finanční prostředky za péči o pojištěnce.

6.5.1 Náklady a příjmy ze závislé činnosti

Náklady a příjmy navazují na předpokládaný vývoj mzdy a předpokládaný vývoj nákladů uvedený v předchozí části, kdy se fyzioterapeut věnoval jen závislé činnosti. V této druhé etapě se příjmy ze závislé činnosti snížily díky snížení výše úvazku fyzioterapeuta z 1,0 úvazku na 0,8 úvazku. Výdaje na závislou činnost se také snížily o 20 %, neboť odpadne jedna cesta týdně do zaměstnání.

Tabulka 16 Odhad příjmů ze závislé činnosti ve 4. a 5. roce v Kč
(zdroj: vlastní zpracování)

PŘÍJMY ze závislé činnosti (úvazek 0,8)	4. rok 12 měs	5. rok 12 měs	celkem
	2024	2025	
nárůst hrubé mzdy v %	+ 3 %	+ 3 %	
hrubá mzda fyzioterapeuta	26 365	27 156	53 521
Výpočet daně z příjmů FO:			
superhrubá mzda (+ 33,8 %)	35 276	36 335	71 611
zaokrouhlit na 100 Kč nahoru	35 300	36 400	71 700
Daň z příjmů FO 15%	5 296	5 462	10 758
sleva na poplatníka (pro rok 2020)	-2 070	-2 070	-4 140
Daň z příjmů FO po uplatnění slev	3 226	3 392	6 618
Výpočet čisté mzdy			
Hrubá mzda	26 365	27 156	53 521
zdravotní pojištění 4,5% (zaměstnanec)	-1 186	-1 222	-2 408
sociální pojištění 6,5% (zaměstnanec)	-1 714	-1 765	-3 479
Daň z příjmů FO po uplatnění slev	-3 226	-3 392	-6 618
čistá mzda fyzioterapeuta za měsíc	20 239	20 777	41 016
čistá mzda fyzioterapeuta v daných letech (za 12 měsíců)	242 866	249 324	492 190
Zaměstnanecké benefity (penzijní připojištění 500 Kč, příspěvek na stravování 50 Kč/den * 16 dnů)	15 600	15 600	31 200
celoživotní vzdělávání	3 000	3 000	6 000
specializační vzdělávání (kurzy)	0	0	0
Úhrada vzdělávání fyzioterapeuta zaměstnavatelem	3 000	3 000	6 000
Celkové příjmy fyzioterapeuta ze závislé činnosti v Kč	261 466	267 924	529 390
VÝDAJE na závislou činnost - doprava do zaměstnání 50 km (tam i zpět), sazba 4,20 Kč/km, palivo 1 Kč/km, 20 prac dnů	-49 920	-49 920	-99 840
Čistý příjem ze závislé činnosti (příjmy - výdaje)	211 546	218 004	429 550

Čistý příjem za 2 roky činí 429 550 Kč, z toho v prvním roce 211 546 Kč, v druhém roce 218 004 Kč.

Průměrný čistý příjem na 1 hodinu práce ze závislé činnosti činí v pátém roce (2025) **142 Kč/hod** (218 004 / 1 536) spočítaný vydělením čistého příjmu za rok počtem odpracovaných hodin odpovídajících úvazku 0,8 (počítáno 1 536 hod = 0,8*160 hod/měs*12 měs). Pro pátý rok (r. 2025).

6.5.2 Náklady na podnikání

Náklady na podnikání jsou rozděleny do dvou skupin.

Fixní náklady jsou tvořeny náklady, které musí podnikatel hradit bez ohledu na měnící se počet klientů a poskytnutých služeb, jedná se o náklady, které se s objemem poskytnutých služeb nemění, Jsou vyčísleny pro období 1 měsíce a následně lineárně propočítané na období 9 měsíců čtvrtého roku a 12 měsíců pátého roku a činí 3 500 Kč/měsíc. Fixní náklady jsou tvořeny odhadovanými náklady na energie (plyn, elektřina, vodné, stočné) za 2 500 Kč/měsíc a náklady na internet a telefonní služby za 650,- Kč/měsíc a pojištění (profesní odpovědnost, pojištění majetku) za 350 Kč/měsíc.

Jelikož bude fyzioterapeut pracovat ve vlastních prostorách, není ve fixních nákladech počítána platba za nájemné, což zvyšuje finanční jistotu, především v „těžších“ časech s nižší návštěvností klientů (viz. například zkušenost z jara roku 2020, kdy došlo k uzavírání zdravotnických zařízení z důvodu pandemie).

S administrativními náklady není počítáno, neboť podnikatel bude využívat jednoduchosti podnikání jako OSVČ na vedlejší samostatnou výdělečnou činnost a zvládne sám administrativu spojenou s evidencí příjmů a pohledávek, s vykázáním výdajů 40% výdajovým paušálem, včetně podání daňového přiznání daně z příjmů fyzických osob a výpočtu a úhradě zdravotního a sociálního pojištění jednorázově do 30 dnů od podání daňového přiznání daně z příjmů fyzických osob.

Tabulka 17 Odhad fixních nákladů na podnikání při kombinaci se zaměstnáním v Kč
(zdroj: vlastní zpracování)

FIXNÍ NÁKLADY Název nákladové položky	Kč/měsíc	Kč za 9 měsíců (4. rok) 2024	Kč za 12 měsíců (5. rok) 2025
Průměrné měsíční náklady na energie (plyn, elektrina, vodné, stočné)	2 500	22 500	30 000
Internet a náklady na telefonní tarif	650	5 850	7 800
Pojištění (profesní odpovědnost, majetek)	350	3 150	4 200
celkem fixní náklady v Kč	3 500	31 500	42 000

Variabilní náklady jsou tvořeny náklady, které se zvyšují s rostoucím objemem poskytovaných služeb. Jedná se například o jednorázový potah na podhlavník, jednorázové prostředradlo, dezinfekci a další hygienické potřeby, jako je mýdlo, papírové ubrousky na toaletě, atd. Odhadovaná výše těchto nákladů činí 15 Kč / terapii. Veškerý tento materiál je nakupován ve větším balení za výhodnější cenu. Odhad těchto nákladů je spočítán pro optimistickou, realistickou a pesimistickou variantu.

Tabulka 18 Odhad variabilních nákladů na 1 terapii samoplátce v Kč
(zdroj: vlastní zpracování)

VARIABILNÍ NÁKLADY Název nákladové položky	Kč/terapii (za pacienta) samoplátci
jednorázový potah na podhlavník	3
jednorázové papírové prostředradlo dvouvrstvé	4
dezinfekce	3
ostatní náklady (olejíček, vonná svíčka, mýdlo, ubrousek na ruce, toalet. papír, atd.)	5
variabilní náklady Kč/terapii samoplátci	15

Tabulka 19 Odhad variabilních nákladů v Kč (stejně pro rok 2024 i 2025)
(zdroj: vlastní zpracování)

VARIABILNÍ NÁKLADY Název nákladové položky	Samoplátci Kč / terapii	optimistická varianta využití na 100 % 32 terapií/měs		realistická varianta využití na 80 % 25 terapií/měs		pesimistická varianta využití na 60 % 20 terapií/měs	
		měsíčně v Kč	ročně v Kč	měsíčně v Kč	ročně v Kč	měsíčně v Kč	ročně v Kč
jednorázový potah na podhlavník	3	96	1 152	75	900	60	720
jednorázové papírové prostředradlo dvouvrstvé	4	128	1 536	100	1 200	80	960
dezinfekce	3	96	1 152	75	900	60	720
ostatní náklady (olejíček, vonná svíčka, mýdlo, ubrousek na ruce, toalet. papír, ...)	5	160	1 920	125	1 500	100	1 200
celkem variabilní náklady Kč/terapii	15	480	5 760	375	4 500	300	3 600

V této etapě bude fyzioterapeut poskytovat své služby samoplátcům 1 den v týdnu 8 hodin. Pro zjednodušení je uvažována stejná výše variabilních nákladů v roce 2024 i v roce 2025. Za měsíc odpracuje fyzioterapeut v průměru 4 pracovní dny. Délka 1 terapie je 60 min. Pokud by byl využit na 100 % a odpracoval by 8 terapií/den, byly by jeho variabilní náklady 480 Kč/měsíc, respektive 5 760 Kč/rok (**optimistická varianta**). Při využití terapeuta na 80 % by činily jeho variabilní náklady 375 Kč/měsíc, respektive 4 500 Kč/rok (**realistická varianta**). Při jeho využití na 60 % budou činit jeho variabilní náklady 240 Kč/měsíc, respektive 3 600 Kč/rok (**pesimistická varianta**).

6.5.3 Výnosy z podnikání

Dle časového plánu bude fyzioterapeut poskytovat své služby od dubna 2024, v tomto roce bude podnikat 9 měsíců, a v roce 2020 bude podnikat 12 měsíců. Služby bude poskytovat za přímou úhradu od klientů, samoplátců. Ve prospěch samoplátců hovoří kromě vyšší platby oproti úhradě od zdravotní pojišťovny také zájem fyzioterapeuta o poskytování těchto služeb z důvodu, že čas věnovaný terapii je 60 min (u služeb hrazených pojišťovnou často mnohem kratší). Samoplátci bývají zpravidla také aktivní, cvičí doma a aktivně se účastní léčebného procesu.

V prvním roce podnikání v roce 2024 je v další části práce počítáno s variantou využití terapeuta na 60 % (**pesimistická varianta**), při které fyzioterapeut provede 20 terapií za měsíc

(z maximálního počtu 32 terapií) a dosáhne příjmů 97 200 Kč (10 800 Kč/měsíc * 9 měsíců). V roce 2025 je počítáno s variantou využití terapeuta už na 80 % (**realistická varianta**), při které fyzioterapeut provede 25 terapií za měsíc a dosáhne příjmů 160 800 Kč (13 400 Kč * 12 měsíců).

V níže uvedené tabulce jsou uvedeny předpokládané příjmy pro jednotlivé varianty za výchozího předpokladu, že fyzioterapeut bude nabízet své služby 1 den v týdnu 8 hod.

*Tabulka 20 Odhad výnosů z podnikání při kombinování se zaměstnáním v Kč
(zdroj: vlastní zdroj financování)*

Druh služby poskytnuté samoplátcům	Kč/ službu	při 100% využití, optimistická varianta		při 80% využití, realistická varianta		při 60% využití, pesimistická varianta	
		počet terapií/ měsíc	Kč / mě- síc	počet terapií/ měsíc	Kč / měsíc	počet terapií/ měsíc	Kč / mě- síc
fyzioterapie 60 min	500	10	5 000	8	4 000	6	3 000
tejpování, rehabilitace, masáž 60 min	400	6	2 400	5	2 000	4	1 600
lymfoterapie 60 min	500	5	2 500	4	2 000	3	1 500
uolňování obratlů páteře 60 min	700	8	5 600	6	4 200	5	3 500
masáž lávovými kameny 60 min	600	3	1 800	2	1 200	2	1 200
celkem tržby od samoplátců		32	17 300	25	13 400	20	10 800
Hrubé příjmy z podnikání v roce 2024 (za 9 měsíců)			155 700		120 600		97 200
Hrubé příjmy z podnikání v roce 2025 (za 12 měsíců)			207 600		160 800		129 600

6.5.4 Porovnání výnosů a nákladů z podnikání

Rozdílem výnosů a nákladů z podnikání obdržíme hospodářský výsledek (před zdaněním). Pro všechny varianty (optimistická, realistická, pesimistická) je hrubý zisk (před zdaněním) kladný. V roce 2024 z důvodů opatrnosti a začátku podnikání se předpokládá hospodářský výsledkem na úrovni pesimistické varianty 63 000 Kč, při realistické variantě činí hrubý zisk 85 725 Kč. V roce 2025, když už podnikání bude rok v procesu, je očekávaný zisk na úrovni realistické varianty 114 300 Kč.

Tabulka 21 Hospodářský výsledek (před zdaněním) v Kč v r. 2024
(zdroj: vlastní zpracování)

HV v roce 2024 (za 9 měsíců podnikání)	optimistická varianta využití na 100 % 32 terapií/měs		realistická varianta využití na 80 % 25 terapií/měs		pesimistická varianta využití na 60 % 20 terapií/měs	
	měsíčně v Kč	ročně v Kč	měsíčně v Kč	ročně v Kč	měsíčně v Kč	ročně v Kč
variabilní náklady	480	4 320	375	3 375	300	2 700
fixní náklady	3 500	31 500	3 500	31 500	3 500	31 500
Náklady (výdaje) celkem	3 980	35 820	3 875	34 875	3 800	34 200
výnosy celkem	17 300	155 700	13 400	120 600	10 800	97 200
Hospodářský výsledek (před zdaněním)	13 320	119 880	9 525	85 725	7 000	63 000

Tabulka 22 Příjmy – Hospodářský výsledek (před zdaněním) v Kč v r. 2025
(zdroj: vlastní zpracování)

HV v roce 2025 (za 12 měsíců podnikání)	optimistická varianta využití na 100 % 32 terapií/měs		realistická varianta využití na 80 % 25 terapií/měs		pesimistická varianta využití na 60 % 20 terapií/měs	
	měsíčně v Kč	Ročně v Kč	měsíčně v Kč	ročně v Kč	měsíčně v Kč	Ročně v Kč
variabilní náklady	480	5 760	375	4 500	300	3 600
fixní náklady	3 500	42 000	3 500	42 000	3 500	42 000
náklady celkem	3 980	47 760	3 875	46 500	3 800	45 600
výnosy celkem	17 300	207 600	13 400	160 800	10 800	129 600
Hospodářský výsledek (před zdaněním)	13 320	159 840	9 525	114 300	7 000	84 000

6.5.5 Čisté příjmy v 2. etapě

Dopad daní je významný pro každého podnikatele. Při souběhu závislé činnosti a podnikání (vedlejší samostatně výdělečná činnost) si podnikatel sám podává daňové příznání daně z příjmů fyzických osob (do 31.3. následujícího roku).

Daň z příjmů FO se počítá za všechny zdanitelné příjmy dohromady, tedy za zaměstnání i za podnikání. Následně z takto vypočítaného a upraveného základu pro daň z příjmů FO odvede podnikatel daň z příjmů.

Další povinností je také spočítat a odvést zdravotní pojištění a případně sociální pojištění z příjmů z podnikání (do 30 dnů od podání daňového přiznání daně z příjmů FO).

Výpočet čistého příjmu fyzioterapeuta v 4. a 5. roce je uveden pro vybrané varianty v následující tabulce.

*Tabulka 23 Výpočet daně z příjmů fyzických osob
(zdroj: vlastní zpracování)*

Výpočet daně z příjmů fyzických osob	Kč (4. rok) 2024	Kč (5. rok) 2025
Příjmy ze závislé činnosti	316 380	325 872
Navýšení o pojistné hrazené zaměstnavatelem 33,8%	106 933	110 145
Superhrubá mzda na 100 Kč nahoru	423 400	436 100
Příjmy z podnikatelské činnosti	97 200	160 800
Výdajový paušál 40% z příjmů za podnikání	38 880	64 320
Příjmy - Výdaje z podnikatelské činnosti	58 320	96 480
Základ daně zaokrouhlený na 100 Kč dolů	481 687	532 483
Daň z příjmů FO 15 % před slevou	72 253	79 872
Sleva na poplatníka (závislá činnost) 24 840 Kč/rok	-24 840	-24 840
Daň z příjmů FO 15% po uplatnění slev	47 413	55 032
zapláceno na zálohách daně z příjmů FO ze závislé činnosti	38 712	40 704
Daň z příjmů FO 15% (doplatek z podnikání)	8 701	14 328

Tabulka 24 Výpočet zdravotního a sociálního pojištění v Kč
(zdroj: vlastní zpracování)

Výpočet zdravotního a sociálního pojištění	Kč za (4. rok) 2024	Kč za (5. rok) 2025
Příjmy z podnikatelské činnosti	97 200	160 800
Výdajový paušál 40% z příjmů za podnikání	38 880	64 320
Příjmy - Výdaje z podnikatelské činnosti	58 320	96 480
Zdravotní pojištění (Příjmy - Výdaje)*0,5*13,5/100	3 937	6 512
Sociální pojištění (Příjmy - Výdaje)*0,5*29,2/100), hradí se, pokud jsou vyšší příjmy- výdaje vyšší než rozhodná částka (83 603 Kč pro rok 2020)	0	14 086

V následující tabulce je uveden celkový předpokládaný čistý příjem fyzioterapeuta ze zaměstnání a z podnikání. V 4. roce (2024) je to 261 908 Kč V 5. roce (2025) je to 297 378 Kč.

Tabulka 25 Čistý příjem ze zaměstnání a z podnikání v Kč
(Zdroj: vlastní zpracování)

Celkový čistý příjem ze samostatné výdělečné činnosti a z podnikání	Kč (4. rok) 2024	Kč (5. rok) 2025
čistý příjem ze závislé činnosti	211 546	218 004
hrubý příjem z podnikání	63 000	114 300
doplatek daně z příjmů (daň z podnikání)	-8 701	-14 328
zdravotní pojištění (z podnikání)	-3 937	-6 512
sociální pojištění (z podnikání)	0	-14 086
čistý příjem celkem	261 908	297 378

Z celkového čistého příjmu lze dopočítat čistý příjem na 1 hodinu. Pro rok 2025 je to **155 Kč/hod** (297 378 / 1920 hod). Tento čistý příjem je vyšší oproti čistému příjmu pouze ze zaměstnání (142 Kč/hod) a je ekonomicky výhodnější kombinovat zaměstnání s podnikáním, nežli výhradně pracovat jako zaměstnanec.

6.6 Třetí etapa – podnikání

Třetí etapa trvá 1 rok, je naplánována na šestý rok po vystudování fyzioterapeuta, rok 2026. V tomto období již fyzioterapeut nebude mít zaměstnání a bude naplno podnikat. Jako právní forma jeho podnikání byla vybrána osoba samostatně výdělečně činná, tedy stejná právní forma, jakou už fyzioterapeut používá. Dojde pouze ke změně z vedlejší činnosti na hlavní samostatně výdělečně činnou činnost. Důvodem je nižší míra zdanění této formy společnosti, nižší administrativní náklady na vedení společnosti a odpadají náklady na změnu právní formy, případně ukončení OSVČ a zakládání například s.r.o.

V této 3. etapě bude mít fyzioterapeut uzavřené smlouvy se zdravotními pojišťovnami, bude přijímat pojištěnce a přijímat tržby od zdravotních pojišťoven.

Předpokládané chybějící zdroje na počátku podnikání ve výši 130 000 Kč vloží fyzioterapeut do podnikání. Za 75 000 Kč bude pořízený přístroj a zbylých 55 000 Kč postačí k zajištění platební schopnosti v počátcích 6. roku, Touto výší finančních prostředků bude zabezpečeno dostatečné CASH FLOW na počátku podnikání i s určitou rezervou. Při dosažení očekávaných příjmů se bude CASH FLOW firmy postupně zlepšovat, tím, jak bude firma dosahovat zisku.

Při výpočtech čistého příjmu je počítáno s používáním výdajového paušálu 40 %. Administrativa je minimální a fyzioterapeut ji zvládne vlastními silami.

6.6.1 Náklady na podnikání

Celkové náklady jsou rozděleny na fixní a variabilní.

Fixní náklady

Výše fixních (paušálních) nákladů je 8 500 Kč/měsíc, 102 000 Kč/rok. Nejvýznamnějším fixním nákladem jsou zálohy na zdravotní, sociální a dobrovolné důchodové pojištění ve výši 5 022 Kč, z toho zdravotní pojištění 2 352 Kč, sociální pojištění 2 544 Kč a nemocenské pojištění 126 Kč. Jedná se pouze o zálohy, skutečná výše zdravotního a sociálního pojištění se vypočteno po skončení roku z hospodářského výsledku a doplatí. Dalšími náklady jsou náklady na energie 3 500 Kč/měsíc, dále platba na obměnu zdravotních pomůcek 2 000 Kč/měsíc, internet a telefon 500 Kč, pojištění odpovědnosti 350 Kč, SW pro fyzioterapii 1 000 Kč, ostatní drobné výdaje 455 Kč. V ostatních nákladech jsou uvedeny též odpisy, ačkoli fyzioterapeut nevede účetnictví ani daňovou evidenci a slouží pro jeho přehled a po-

třebu. Pořizovací cena přístroje BTL Combi Topline plus je 75 000 Kč, kterým bude fyzioterapeut provádět elektroléčbu. Fyzioterapeut plánuje používat přístroj 9 let, odpis činí 695 Kč (75 000 / 9 let / 12 měs) což o 4 roky více, než je minimální délka uvedená v zákoně o dani z příjmů (2. odpisová skupina).

Po ukončení roku bude nutné dopočítat kromě odvodů zdravotního a sociálního pojištění také daň z příjmů FO, vše jsou to pro OSVČ nedaňové náklady.

*Tabulka 26 Odhad fixních nákladů v Kč
(zdroj: vlastní zpracování)*

FIXNÍ NÁKLADY	měsíčně v Kč	ročně v Kč
Minimální zálohy na sociální, zdravotní a nemocenské pojištění	5 022	60 264
Náklady na energie	3 500	42 000
Obměna zdravotnických pomůcek	2 000	24 000
Internet a náklady na telefonní tarif	500	6 000
Pojištění odpovědnosti	350	4 200
SW pro fyzioterapii	1 000	12 000
ostatní drobné výdaje (praní prádla, dezinf)	455	5 460
odpisy z přístroje BTL Combi Topline plus (přístroj pro elektroléčbu) PC: 75 000 Kč	695	8 340
Fixní náklady celkem v Kč	8 500	102 000

Variabilní náklady

Variabilní náklady na terapii jsou rozdílné pro pojištěnce, činí 10 Kč/terapii a pro samoplátce, činí 15 Kč/terapii. Rozdíl vyplývá především z délky terapie, kdy pro pojištěnce trvá jedna terapie cca **20 min**, kdežto pro samoplátce **60 minut**.

*Tabulka 27 Odhad variabilních nákladů na 1 terapii pro pojištěnce v Kč
(zdroj: vlastní zpracování)*

Variabilní náklady / terapii	Pojištěnci Kč / terapii
Jednorázový potah na podhlavník	3
Jednorázové papírové prostěradlo dvouvrstvé	4
Dezinfekce, hygienické potřeby	3
VN celkem Kč/terapii	10

Tabulka 28 Odhad variabilních nákladů na 1 terapii pro pojištěnce v Kč
(zdroj: vlastní zpracování)

Variabilní náklady / terapii	Samoplátci Kč / terapii
Jednorázový potah na podhlavník	3
Jednorázové papírové prostěradlo dvouvrstvé	4
Dezinfekce, hygienické potřeby	3
Ostatní náklady (olejíček, vonná svíčka, ...)	5
VN celkem Kč/terapii samoplátci	15

Výše variabilních nákladů se odvíjí jednak od celkového počtu terapií vyjádřeného % vytižením terapeuta a dále se odvíjí od skladby samoplátců a pojištěnců. V následující tabulce uvádím kombinace počtu terapií dle vytiženosti terapeuta pro optimistickou variantu (100 %), realistickou (80 %) a pesimistickou (60 %) a dále počtu terapií dle zastoupení samoplátců a pojištěnců.

Tabulka 29 Výběr variant – počet terapií
(zdroj: vlastní zpracování)

Počty terapií u jednotlivých variant	optimistická varianta využití na 100 %,		realistická varianta využití na 80 %,		pesimistická varianta využití na 60 %,	
	samo- plátci	pojištěnci	samo- plátci	pojištěnci	samo- plátci	pojištěnci
100 % samoplátců, 0 % pojištěnců a	160	0	128	0	96	0
80 % samoplátců, 20 % pojištěnců	128	96	102	77	77	58
60 % samoplátců, 40 % pojištěnců	96	192	77	154	58	115
40 % samoplátců, 60 % pojištěnců	64	288	51	230	38	173
20 % samoplátců, 80 % pojištěnců	32	384	26	307	19	230
0 % samoplátců, 100 % pojištěnců	0	480	0	384	0	288

Žlutě jsem vyznačil varianty, se kterými budu nadále pracovat.

Optimistická varianta: využití terapeuta na 100 %, skladba klientů 60 % samoplátců, 40 % pojištěnců, tzn. provedení 288 terapií.

Realistická varianta: využití terapeuta na 80 %, skladba klientů 40 % samoplátců, 60 % pojištěnců, tzn. provedení 281 terapií.

Pesimistická varianta: využití terapeuta na 60 %, skladba klientů 20 % samoplátců, 80 % pojištěnců, tzn. provedení 249 terapií.

*Tabulka 30 Odhad variabilních nákladů v Kč
(zdroj: vlastní zpracování)*

Variabilní náklady	optimistická varianta využití na 100 %,		realistická varianta využití na 80 %,		pesimistická varianta využití na 60 %,	
	měsíční náklady v Kč	roční náklady v Kč	měsíční náklady v Kč	roční náklady v Kč	měsíční náklady v Kč	roční náklady v Kč
VN samoplátci	1 440	17 280	765	9 180	285	3 420
VN pojištěnci	1 920	23 040	2300	27 600	2300	27 600
VN celkem	3 360	40 320	3 065	36 780	2 585	31 020

6.6.2 Výnosy z podnikání

Výnosy projektu jsou rozděleny podle variant na optimistické, realistické a pesimistické. U výnosů za pojištěnce je počítáno s odhadovanou cenou 0,90 Kč/bod.

Dle optimistické varianty využití fyzioterapeuta na 100 % je roční odhad výnosů 993 323 Kč, z toho za samoplátce 659 160 Kč, za pojištěnce 334 163 Kč.

*Tabulka 31 Optimistický odhad výnosů v Kč
(zdroj: vlastní zpracování)*

Kód	Název výkonu	Počet tera- pií za měsíc	ho- din / vý- kon	cel- kem čas v hod	Bodů /vý- kon	Kč/ výkon	Kč za měsíc	Kč za ROK
	Fyzioterapie 60 min	30	1	30		530	15 900	190 800
	Tejpování, rehabilitace, ma- sáž 60 min	18	1	18		420	7 560	90 720
	Lymfoterapie 60 min	15	1	15		530	7 950	95 400

	Uvolňování obratlů páteře 60 min	24	1	24		740	17 760	213 120
	Masáž lávovými kameny 60 min	9	1	9		640	5 760	69 120
	Tržby za samoplátce celkem	96		96			54 930	659 160
21002	Kineziologické vyšetření	6	0,50	3	169	152	913	10 951
21003	Kontrolní kineziologické vyšetření	6	0,50	3	113	102	610	7 322
21113	Fyzikální terapie II	44	0,25	11	70	63	2 772	33 264
21215	Léčebná tělesná výchova - instruktáž a zá	8	0,17	1	169	152	1 217	14 602
21219	Léčebná tělesná výchova individuální pod	1	0,25	0	90	81	81	972
21221	Individuální kinezioterapie I	27	0,75	20	528	475	12 830	153 965
21225	Individuální kinezioterapie II	33	0,25	8	85	77	2 525	30 294
21413	Techniky měkkých tkání	46	0,25	12	85	77	3 519	42 228
21415	Mobilizace páteře a periferních kloubů	13	0,17	2	176	158	2 059	24 710
21713	Masáž reflexní a vazivová	4	0,50	2	282	254	1 015	12 182
21717	Individuální LTV - nácvik lokomce a mob.	4	0,25	1	85	77	306	3 672
	Tržby za pojištěnce celkem	192		64			27 847	334 163
	TRŽBY ZA SAMOPLÁTCE A POJIŠTĚNCE CELKEM	288		160			82 777	993 323

Dle **realistické varianty** využití fyzioterapeuta na 80 % je roční odhad výnosů **754 840 Kč**, z toho za samoplátce 350 520 Kč, za pojištěnce 404 320 Kč.

*Tabulka 32 Realistický odhad výnosů v Kč
(zdroj: vlastní zpracování)*

Kód	Název výkonu	Počet terapií za měsíc	hodin / výkon	celkem čas v hod	Bodů/ výkon	Kč/ výkon	Kč za měsíc	Kč za ROK
	Fyzioterapie 60 min	15	1	15		530	7 950	95 400
	Tejpování, rehabilitace, masáž 60 min	10	1	10		420	4 200	50 400
	Lymfoterapie 60 min	8	1	8		530	4 240	50 880
	Uvolňování obratlů páteře 60 min	13	1	13		740	9 620	115 440
	Masáž lávovými kameny 60 min	5	1	5		640	3 200	38 400
	Tržby za samoplátce celkem	51		51			29 210	350 520

21002	Kineziologické vyšetření	8	0,50	4	169	152	1 217	14 602
21003	Kontrolní kineziologické vyšetření	7	0,50	4	113	102	712	8 543
21113	Fyzikální terapie II	53	0,25	13	70	63	3 339	40 068
21215	Léčebná tělesná výchova - instruktáž a zá	10	0,17	2	169	152	1 521	18 252
21219	Léčebná tělesná výchova individuální pod	1	0,25	0	90	81	81	972
21221	Individuální kinezioterapie I	33	0,75	25	528	475	15 682	188 179
21225	Individuální kinezioterapie II	40	0,25	10	85	77	3 060	36 720
21413	Techniky měkkých tkání	54	0,25	14	85	77	4 131	49 572
21415	Mobilizace páteře a periferních kloubů	15	0,17	3	176	158	2 376	28 512
21713	Masáž reflexní a vazivová	5	0,50	3	282	254	1 269	15 228
21717	Individuální LTV - nácvik lokomce a mob.	4	0,25	1	85	77	306	3 672
	Tržby za pojištěnce celkem	230		77			33 693	404 320
TRŽBY ZA SAMOPLÁTCE A POJIŠTĚNCE CELKEM		281		128			62 903	754 840

Dle pesimistické varianty využití fyzioterapeuta na 60 % je roční odhad výnosů 535 120 Kč, z toho za samoplátce 130 800 Kč, za pojištěnce 404 320 Kč.

Tabulka 33 *Pesimistický odhad výnosů v Kč*
(zdroj: vlastní zpracování)

Kód	Název výkonu	Počet terapií za měsíc	hodin / výkon	celkem čas v hod	Bodů/ výkon	Kč/ výkon	Kč za měsíc	Kč za ROK
	Fyzioterapie 60 min	5	1	5		530	2 650	31 800
	Tejpování, rehabilitace, masáž 60 min	4	1	4		420	1 680	20 160
	Lymfoterapie 60 min	3	1	3		530	1 590	19 080
	Uvolňování obratlů páteře 60 min	5	1	5		740	3 700	44 400
	Masáž lávovými kameny 60 min	2	1	2		640	1 280	15 360
	Tržby za samoplátce celkem	19		19			10 900	130 800
21002	Kineziologické vyšetření	8	0,50	4	169	152	1 217	14 602
21003	Kontrolní kineziologické vyšetření	7	0,50	4	113	102	712	8 543
21113	Fyzikální terapie II	53	0,25	13	70	63	3 339	40 068

21215	Léčebná tělesná výchova - instruktáž a zá	10	0,17	2	169	152	1 521	18 252
21219	Léčebná tělesná výchova individuální pod	1	0,25	0	90	81	81	972
21221	Individuální kinezioterapie I	33	0,75	25	528	475	15 682	188 179
21225	Individuální kinezioterapie II	39	0,25	10	85	77	2 984	35 802
21413	Techniky měkkých tkání	55	0,25	14	85	77	4 208	50 490
21415	Mobilizace páteře a periferních kloubů	15	0,17	3	176	158	2 376	28 512
21713	Masáž reflexní a vazivová	5	0,50	3	282	254	1 269	15 228
21717	Individuální LTV - nácvik lokomce a mob.	4	0,25	1	85	77	306	3 672
	Tržby za pojištěnce celkem	230		77			33 693	404 320
	TRŽBY ZA SAMOPLÁTCE A POJIŠTĚNCE CELKEM	249		96			44 593	535 120

6.6.3 Porovnání nákladů a výnosů z podnikání

Rozdílem výnosů a nákladů z podnikání obdržíme hospodářský výsledek (před zdaněním). Pro všechny varianty (optimistická, realistická, pesimistická) je hrubý zisk (před zdaněním) kladný. Při realistické variantě činí roční hrubý zisk 616 060 Kč.

Tabulka 34 Výkaz zisku a ztrát - Hospodářský výsledek (před zdaněním) v Kč v r. 2026
(zdroj: vlastní zpracování)

HV v roce 2026 (za 12 měsíců podnikání)	optimistická varianta využití na 100 % 288 terapií/měs		realistická varianta využití na 80 % 281 terapií/měs		pesimistická varianta využití na 60 % 249 terapií/měs	
	měsíčně v Kč	ročně v Kč	měsíčně v Kč	ročně v Kč	měsíčně v Kč	ročně v Kč
Variabilní náklady	3 360	40 320	3 065	36 780	2 585	31 020
Fixní náklady	8 500	102 000	8 500	102 000	8 500	102 000
Náklady celkem	11 860	142 320	11 565	138 780	11 085	133 020
výnosy celkem	82 777	993 323	62 903	754 840	44 593	535 120
Zisk (před zdaněním)	70 917	851 003	51 338	616 060	33 508	402 100

6.6.4 Čistý příjem u 3. etapy

OSVČ musí odvést daň z příjmů (do 31.3. následujícího roku), dále zdravotní a sociální pojištění do 30 dnů od podání daňového přiznání, blíže je výpočet v příloze P III. Čistý příjem u realistické varianty činí 471 060 Kč.

*Tabulka 35 Čistý zisk z podnikání v Kč
(zdroj: vlastní zpracování)*

Celkový čistý zisk ze samostatné výdělečné činnosti OSVČ	Kč (6. rok) 2026	Kč (6. rok) 2026
	realistická varianta	pesimistická varianta
hrubý zisk z podnikání	616 060	402 100
doplatek daně z příjmů (daň z podnikání)	-43 095	-23 310
zdravotní pojištění (z podnikání)	-30 572	-21 673
sociální pojištění (z podnikání)	-71 333	-50 569
čistý zisk celkem	471 060	306 548

Čistý průměrný zisk na 1 hodinu práce při realistické variantě činí **245 Kč/hod** (471 062 Kč / 1 920 hod ročně) a je vyšší než čistý příjem z varianty kombinující zaměstnání a povolání.

6.6.5 Bod zvratu

Vzorec pro výpočet bodu zvratu $FN / (P - VC)$ lze použít, pokud je jedna cena a jedny variabilní náklady, jako tomu je u varianty, když by fyzioterapeut poskytoval všechny terapie pro 100 % pojištěnců nebo u varianty, když by fyzioterapeut poskytoval všechny terapie pro 100 % samoplátců. Dosazením do vzorečku lze zjistit počet terapií, které musí fyzioterapeut provést, aby se příjmy = nákladům. Terapie nad tento počet už budou generovat zisk.

Bod zvratu bude spočítán pro realistickou variantu využití terapeuta na 80 % a podíl služeb pro samoplátce 40% a pro pojištěnce 60%.

K tomuto účelu bude vypočteny průměrné prodejní ceny pomocí váženého průměru:

Průměrná prodejní cena pro samoplátce: 573 Kč/terapii = 29 210 Kč / 51 terapií

Průměrná prodejní cena pro pojištěnce: 146 Kč/terapii = 33 693 Kč / 230 terapií

Fixní náklady tvoří pouze 8 500 Kč/měsíc. Aby měl bod zvratu vypovídací schopnost, jsou tyto náklady navýšeny o 20 000 Kč/měsíc, které bude OSVČ používat pro svou potřebu. FN po tomto navýšení budou 28 500 Kč.

Pro zjištění bodu zvratu (jsou-li dvě prodejní ceny a dvě výše variabilních nákladů: pro pojištěnce, pro samoplátce), lze použít například modifikaci tohoto vzorečku, kdy se pomocí jednoduché soustavy dvou rovnic vypočítají množství terapií odpovídající bodu zvratu.

$$\begin{aligned} \text{Příjmy} &= \text{Výdaje} \\ 146 * X_p + 573 * X_s &= 28\,500 + 10 * X_p + 15 * X_s \end{aligned}$$

Obrázek 3 Rovnice pro výpočet bodu zvratu
(zdroj: vlastní zpracování)

Tato rovnice o dvou neznámých X_p Množství terapií pro pojištěnce (bod vratu) a X_s ... množství terapií pro samoplátce (bod zvratu) platí pro všechny kombinující varianty.

Druhá rovnice určí poměr pojištěnců a samoplátců vůči sobě pro realistickou variantu.

Varianta	rovnice	symbol (směr výpočtu)	výsledný vztah
60 % pojištěnců	$\frac{X_p}{X_s} = \frac{0,6}{0,4}$	→	$X_p = 1,5 * X_s$
40 % samoplátců			

Obrázek 4 Poměr pojištěnců a samoplátců pro realistickou variantu
(zdroj: vlastní zpracování)

Posledním krokem je dosazení jednotlivých vztahů, respektive poměrů X_p ku X_s (viz. předchozí tabulka) do rovnice Příjmy = Výdaje a vypočítat jednotlivá množství terapií odpovídající bodu zvratu.

Tabulka 36 Výpočet bodu zvratu
(zdroj: vlastní zpracování)

Bod zvratu u jednotlivých variant v roce 2026	počet terapií samoplátci	počet terapií pojištěnci	pracovní den v měsíci, kdy dosáhne bodu zvratu	způsob výpočtu
60 % pojištěnců a 40 % samoplátců	38	56	13	$X_s = 28\,500 / (558 + 136 * 1,5)$ $X_p = X_s * 1,5$

Za předpokladu, že fyzioterapeut bude hradit FN ve výši 8 500 Kč a dále, že bude měsíčně vybírat pro svou spotřebu z podnikání 20 000 Kč a dále, že bude jeho vytíženost 80 %, dosáhne fyzioterapeut bodu zvratu 13. tého pracovního dne, kdy se příjmy vyrovnají s náklady. Od tohoto dne již bude dosazovat zisk.

6.7 SWOT ANALÝZA

Ve SWOT analýze budou identifikovány klíčové faktory a skutečnosti, které pro firmu představují její silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Jedná se o předpokládané faktory, neboť firma v současné době neexistuje, bude teprve vznikat. Tato SWOT analýza bude provedena pro firmu v závěrečné etapě, tedy pro společnost s ručením omezeným poskytující služby v oboru fyzioterapie.

Silné stránky

- teoretické znalosti získané magisterským studiem a specializačním vzděláváním;
- praktické zkušenosti v oboru pět let;
- zkušenosti s podnikáním během 4. a 5. roku, kdy měl fyzioterapeut souběh závislé činnosti a podnikání;
- individuální přístup ke klientům, možnost nastavení jejich léčby v souladu s postojem fyzioterapeuta i přístupem pacienta;
- menší paušální náklady díky absenci nájemného (vlastní prostory).

Slabé stránky

- umístění prostoru fyzioterapie ve vlastních prostorách mimo střed města znamená potřebu přilákání klientů. Tato nevýhoda je kompenzována snadným parkováním, což bývá ve středu města často problém;
- příjmy firmy jsou závislé na osobnosti fyzioterapeuta, na jeho zdravotním stavu, osobním přístupu a elánu k práci. V případě výraznějšího omezení nabídky poskytování služeb fyzioterapeutem dojde k omezení většiny příjmů;
- nemožnost zástupu v případě náhlé neplánované nepřítomnosti, nutnost rušení terapií a přesouvání na jiný termín;

Příležitosti

- větší informovanost společnosti a klientů o léčebných metodách a technikách vedoucí k většímu zájmu o aktivní účast na udržení svého dobrého zdravotního stavu;
- stárnoucí populace a rostoucí množství pohybových onemocnění zvyšují rostoucí potřeby na služby fyzioterapeutů;

- pokrok v oblasti medicíny, snaha o prodloužení aktivní části života u populace, například rostoucí počet operací totální endoprotézy kyčelních a kolenních kloubů kladou zvýšené nároky na služby fyzioterapie;
- dlouhodobý nedostatek fyzioterapeutů, který bude velmi pravděpodobně pokračovat i do budoucna.

Hrozby

- dosavadní nebo nově vzniklá konkurence v oblasti fyzioterapie a tím snížení počtu klientů;
- změna politiky zdravotních pojišťoven a nezískání oprávnění k poskytování zdravotních služeb v oblasti fyzioterapie;
- nové legislativní podmínky kladoucí nároky jednak na prostory a technické vybavení prostor fyzioterapie, jednak na administrativu spojenou s odbornou i ekonomickou částí firmy;
- úbytek klientů nejen z důvodu zvýšení konkurence, ale například z důvodů epidemiologických (viz. situace jara a léta 2020 s virovou infekcí Sars-COV-2).

6.8 RIZIKOVÁ ANALÝZA

V této kapitole jsou popsána jednotlivá rizika a způsob jejich eliminace. Dále je zde uvedena matice rizik s pravděpodobností vzniku rizika a následně míra dopadu tohoto rizika na firmu.

Tabulka 37 Druhy rizik (zdroj: vlastní zpracování)

Druh rizika	Pravděpodobnost	dopad	eliminace rizika
Požár	1	5	pravidelná kontrola hasících přístrojů, dodržování BOZP
zranění zaměstnance při práci	1	4	dodržování BOZP, používání ochranných pomůcek
riziko nedostatečného počtu klientů pojištěnců	3	4	dobré jméno, být ve všeobecném povědomí, spokojenost klientů, komunikace s lékaři předepisující poukázky
riziko nedostatečného počtu klientů samoplátců	4	3	spokojenost klientů díky kvalitě poskytnutých služeb
riziko většího počtu pojištěnců a menšího počtu samoplátců	2	2	poskytování služeb pro samoplátce za přijatelné ceny a dobrá kvalita poskytnutých služeb

riziko zdravotních nebo osobních komplikací fyzioterapeuta	3	5	péče o vlastní zdraví, fyzická i psychická kondice
riziko nové legislativy zvyšující náklady na podnikání	2	1	sledování aktuální dění v oblasti legislativy a příprava s předstihem
riziko neuzavření smlouvy se zdravotními pojišťovnami	2	5	postupovat podle dané legislativy a požadavků zdravotních pojišťoven
riziko příchodu nové konkurence v oboru	3	3	poskytování kvalitních služeb za přijatelnou cenu, vzdělávání se, rozšiřování spektra poskytovaných služeb

Pravděpodobnost: 1 = nejmenší, 5 = největší; **dopad:** 1 = nejmenší, 5 = největší

Tabulka 38 Matice rizik

matice rizik		zanedbatelné riziko dopadu		střední riziko dopadu	velké riziko dopadu	
		1	2	3	4	5
velká pravděpodobnost	5		riziko nové legislativy zvyšující náklady na podnikání			
	4			riziko nedostatečného počtu klientů samoplátců		
střední pravděpodobnost	3			riziko příchodu nové konkurence v oboru	riziko nedostatečného počtu klientů pojištěnců	riziko zdravotních nebo osobních komplikací fyzioterapeuta
malá pravděpodobnost	2		riziko většího počtu pojištěnců a menšího počtu samoplátců			riziko neuzavření smlouvy se zdravotními pojišťovnami
	1				zranění zaměstnance při práci	požár

Z matice rizik vyplývá, že největší hrozba s největšími následky je zhoršení zdravotního stavu fyzioterapeuta, jak fyzického, tak psychického, které mu zabrání nebo omezí dále poskytovat služby fyzioterapie. Toto by mělo velmi negativní dopad do finanční situace firmy.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo vytvořit projekt, podle kterého je možné založit poskytující služby soukromou praxi v oboru fyzioterapie na Mělníku. Podnikatelem zakládající firmu je čerstvý absolvent magistr fyzioterapeut. Podle časového plánu byl projekt rozdělen do tří etap. V první etapě trvající 3 roky získává fyzioterapeut důležité praktické zkušenosti v zaměstnání, vytváří si finanční zdroje ze závislé činnosti.

V druhé etapě trvající 2 roky (4. a 5. rok) začíná fyzioterapeut podnikat jako osoba samostatně výdělečně činná a současně ještě zůstává v zaměstnání. V této etapě zakládá zdravotnické zařízení dle platné legislativy a získává potřebné znalosti z oblasti podnikání. Tato varianta je ekonomicky výhodnější, než mít pouze příjmy ze zaměstnání.

Třetí etapa je šestý rok a v této etapě už fyzioterapeut opustil zaměstnání, má uzavřené smlouvy se zdravotními pojišťovnami a začíná naplno podnikat. Jako formu podnikání si zvolil právní formu osobu samostatně výdělečně činnou. Dle plánu nákladů a výnosů bude fyzioterapeut dosahovat zisku z podnikání. Při pesimistické variantě zohledňující nízký počet klientů a nižší počet samoplátců je rozdíl oproti čistým příjmům ze zaměstnání minimální. Při realistické variantě předpokládající dostatečné množství samoplátců a pojištěnců se jeví jako nejvýhodnější naplno podnikat.

Klíčem k úspěchu v podnikání je dostatečné množství pacientů, respektive klientů, přičemž dle posuzovaných variant s různým podílem pojištěnců a samoplátců platí, že čím více služeb fyzioterapeut poskytne samoplátcům, tím vyššího zisku dosáhne. Jako nejvyšší riziko projektu se ukázalo udržení dobrého zdravotního stavu fyzioterapeuta, tak aby mohl poskytovat služby fyzioterapie. Postupný přechod ze zaměstnání k podnikání dává fyzioterapeutovi dostatek času na vybudování potřebných prostor k podnikání, na získání odborných praktických zkušeností, tak i zkušeností z oblasti podnikání a k najetí, udržení a získání potřebné klientely, které bude služby fyzioterapie poskytovat. Výhodou postupného přechodu ze zaměstnání k podnikání je vytváření finančních rezerv a menší stres spojený s počátkem podnikání.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ABRAMS, Rhonda. *Successful business plan: secrets & strategies*. 2010. 5th ed. Palo Alto, Calif.: The Planning Shop. 411 s. ISBN 9781933895147.

ČERVENKA, Tomáš, DANĚK, Antonín. *Zdravotní pojištění zaměstnavatelů, zaměstnanců a OSVČ s komentářem a příklady 2018*. 9. vyd. Olomouc: ANAG. 2018. 168 s. ISBN 9788075541307.

GATTIS, Chris. *Business plan template (how to write a business plan)*. Huntsville, Alabama: Blue Point Publishers, 2010. 71 s. 9781466424227.

LONGEST, Beaufort B. a Kurt DARR. *Managing health services organizations and systems*. Sixth edition. Baltimore: HPP, Health Professions Press, 2014, 720 s. ISBN 9781938870002.

HOBZA, Vladimír, SCHWARTZHOFFOVÁ Eva. *Manažerská ekonomika: kapitoly k finanční analýze : výkladový text, příklady a případové studie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. 2005. ISBN 978-80-244-4889-3

JUREČKA, Václav a kolektiv. *Mikroekonomie*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0146-7.

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

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

ŠKRLA, Petr a Magda ŠKRLOVÁ. *Řízení rizik ve zdravotnických zařízeních*. Praha: Grada, 2008. ISBN 9788024726168.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.

ŠVARCOVÁ Iva. *Základy pedagogiky pro učitelské studium*. 1. vyd. Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, Praha 2005. ISBN 80-7080-573-0.

SKALKOÁ Jarmila, *Úvod do metodologie a metod pedagogického výzkumu*. Státní pedagogické nakladatelství. 1983. ISBN: 14-411-83

KERLINGER Freed N. *Základy výzkumu chování: pedagogický a psychologický výzkum*. Praha: Academia. 1972.

VALOUCH, Petr. *Leasing v praxi: praktický průvodce*. Praha: Grada, 2005. Účetnictví a daně. ISBN 9788024740812.

KOCIOVÁ, Kamila a kolektiv. *Základy fyzioterapie*. 2013. Vydavatelstvo OSVETA, 2013. ISBN 978-80-8063-389-9.

DVOŘÁK, Radmil. *Základy kinezioterapie*. 1996. Olomouc : Univerzity Palackého, ISBN 80-7067-688-4.

STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Praha: C. H. Beck, 2007, ISBN 9788071799269.

Internetové zdroje:

UNIFY, 2020. Koncepce oboru. . In: *Unie fyzioterapeutů ČR*. [online]. Copyright © UNIFY ČR [cit. 2020-07-15], Dostupné z: <http://www.unify-cr.cz/o-nas-koncepce-oboru>

(UNIFY, 2020. Standardy pro fyzioterapeutickou praxi. . In: *Unie fyzioterapeutů ČR*. [online]. Copyright © UNIFY ČR. [cit. 2020-07-15], Dostupné z: <http://www.unify-cr.cz/standardy-pro-fyzioterapeutickou-praxi>

UNIFY, 2020. Etický kodex fyzioterapeuta. In: *Unie fyzioterapeutů ČR*. [online]. Copyright © UNIFY ČR. [cit. 2020-07-15], Dostupné z: <http://www.unify-cr.cz/eticky-kodex-fyzioterapeuta>

NSP, 2020, Obory fyzioterapie dle kódů. Fyzioterapeut. In: *Národní soustava povolání*. [online]. [cit. 2020-07-15], Dostupné z: <https://nsp.cz/jednotka-prace/fyzioterapeut-a82b>

ČESKO, 2012. Definice podnikatele dle § 420 až § 422 Zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník. In: *Zákony pro lidi* [online]. © AION CS 2010-2020 [cit. 5. 8. 2020]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89#cast1>

ČESKO, 2004. § 24 č. 96/2004 Sb. o nelékařských zdravotnických povoláních. In: *Zákony pro lidi* [online]. © AION CS 2010-2020 [cit. 10.7.2020]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-96>

MZČR, 2020. Specializační vzdělávání. In: *Ministerstvo zdravotnictví ČR* [online]. [cit. 2020-08-07]. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/specializacni-vzdelavani/>

MZČR, 2020. Certifikovaný kurz. Seznam udělených / prodloužených akreditací – certifikované kurzy (aktualizováno k 1.7.2020) (formát xls). In: *Ministerstvo zdravotnictví ČR* [online]. [cit. 2020-08-07]. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/certifikovany-kurz/>

ČESKO, 2004. § 37 Zákona č. 96/2004 Sb. o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činnosti souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních). In: *Zákony pro lidi* [online]. © AION CS 2010-2020 [cit. 15. 5. 2020]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-96?citace=1>

(NSP, 2020. Obory fyzioterapie dle kódů. Masér sportovní a rekondiční. In: *Národní soustava povolání*. [online]. [cit. 2020-07-15], Dostupné z: <https://nsp.cz/jednotka-prace/maser>

MZČR, 2020. Co je to akreditace. In: *Ministerstvo zdravotnictví ČR* [online]. [cit. 2020-07-07]. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/co-je-to-akreditace-2/>

ČESKO, 2011. Oprávnění k poskytování zdravotních služeb dle § 15 až § 27 Zákona č. 372/2011 Sb. o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách). In: *Zákony pro lidi* [online]. © AION CS 2010-2020 [cit. 15. 5. 2020]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-372>

ČESKO, 2011. Působnost správních orgánů dle § 15 Zákona č. 372/2011 Sb. o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách). In: *Zákony pro lidi* [online]. © AION CS 2010-2020 [cit. 15. 5. 2020]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-372>

ČESKO, 2011. Žádost o udělení oprávnění k poskytování zdravotních služeb dle § 18 Zákona č. 372/2011 Sb. o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách). In: *Zákony pro lidi* [online]. © AION CS 2010-2020 [cit. 15. 5. 2020]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-372>

ČESKO, 2011. Rozhodnutí o udělení oprávnění k poskytování zdravotních služeb dle § 19 Zákona č. 372/2011 Sb. o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách). In: *Zákony pro lidi* [online]. © AION CS 2010-2020 [cit. 15. 5. 2020]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-372>

ČESKO, 1991. Masérské, rekondiční a regenerační služby dle § 19 Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). In: *Zákony pro lidi* [online]. © AION CS 2010-2020 [cit. 30. 5. 2020]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>

ČESKO, 2008. Náplň jednotlivých živností dle Nařízení vlády č. 278/2008 Sb. o obsahových náplních jednotlivých živností. *In: Zákony pro lidi* [online]. © AION CS 2010-2020 [cit. 30. 5. 2020]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2008-278>

Masáže.info, 2020. Ukázkový provozní řád masérny. *In: Masáže info.* [online]. © Ing. Dan Špaňhel. [cit. 5. 6. 2020]. Dostupné z: <http://www.masaze.info/kontakt/>

MPO, 2005. Jednotný registrační formulář. *In: Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. © Copyright 2005 [cit. 30. 5. 2020]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/crm-jednotny-registracni-formular/jednotny-registracni-formular---234081/>

ČESKO, 1991. Živností není dle § 3 Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). *In: Zákony pro lidi* [online]. © AION CS 2010-2020 [cit. 30. 5. 2020]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>

ČESKO, 2011. Varianty podnikání jako OSVČ dle § 16 až § 18 Zákona č. 372/2011 Sb. o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách). *In: Zákony pro lidi* [online]. © AION CS 2010-2020 [cit. 15. 5. 2020]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-372>

ČESKO, 1992. Daňová evidence dle § 7 Zákona č. 586/1992 Sb. České národní rady o daních z příjmů. *In: Zákony pro lidi* [online]. © AION CS 2010-2020 [cit. 28. 5. 2020]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586>

Průvodce podnikáním, 2020. Formy podnikání - OSVČ nebo s. r. o.? | Průvodce podnikáním | ČSOB. *Průvodce podnikáním | ČSOB* [online]. Copyright © 2020 ČSOB [cit. 30.07.2020]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/osvc-nebo-s-r-o-na-co-se-zamerit-pri-rozhodovani/>

ČESKO, 2012. Právní formy obchodních korporací dle hlavy II. až VI. zákona č. 90/2012 Sb. o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) *In: Zákony pro lidi* [online]. © AION CS 2010-2020 [cit. 7. 6. 2020]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>

Průvodce podnikáním, 2020. Povinnosti podnikatele ve vztahu k úřadům a daním. *In: Československá obchodní banka, a. s.* [online]. Copyright © 2020 ČSOB. sekce články [cit. 2020-05-05]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/povinnosti-podnikatele-ve-vztahu-k-uradum-a-danim/>

ČESKO, 2006. Uzavření pracovního poměru dle § 30 a násl, Zákona č. 262200 Sb. zákoník práce. In: *Zákony pro lidi* [online]. © AION CS 2010-2020 [cit. 7. 6. 2020]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

VZP, 2020. Výběrová řízení. In: *Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky*. [online]. Copyright © 2020 VZP ČR. sekce články [cit. 2020-06-07]. Dostupné z: <https://www.vzp.cz/poskytovatele/vyberova-rizeni>

(UNIFY, 2020. Upozornění ve věci zvláštní odborné způsobilosti – K3. . In: *Unie fyzioterapeutů ČR*. [online]. Copyright © UNIFY ČR. [cit. 2020-07-30], Dostupné z: <http://www.unify-cr.cz/upozorneni-ve-veci-zvlastni-odborne-zpusobilosti>

VZP, 2020. Jaké výkony v rámci rehabilitace pojišťovna hradí. In: *Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky*. [online]. Copyright © 2020 VZP ČR, sekce o nás. tiskové centrum. otázka týdne [cit. 2020-06-07]. Dostupné z: <https://www.vzp.cz/o-nas/tiskove-centrum/otazky-tydne/jake-procedury-hradi-pojistovna-v-ramci-rehabilitace>

ČESKO, 2019. Výše úhrady za poskytované služby fyzioterapie pro odbornost 902 dle Přílohy č. 7 k vyhlášce č. 268/2019 Sb. Vyhláška o stanovení hodnot bodu, výše úhrad hrazených služeb a regulačních omezení pro rok 2020. In: *Zákony pro lidi* [online]. © AION CS 2010-2020 [cit. 7. 6. 2020]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

ČESKO, 1990. Definice ceny dle § 1 odst. (2) písmene a) zákona č. 526/1990 Sb. o cenách . In: *Zákony pro lidi* [online]. © AION CS 2010-2020 [cit. 7. 6. 2020]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1990-526>

Zaměstnanec nebo OSVČ, 2016. In: *iPodnikatel: portál pro začínající podnikatele* [online]. iPodnikatel.cz 2.3.2016 [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/Prijem-zamestnancu/zamestnanec-nebo-osvc.html>

Mendelova Univerzita, 2020. In: *University information system MENDELU* [online]. [cit. 2020-08-07] Dostupné z: https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=72594

MZČR, 2014. Zdraví 2020 – Národní strategie ochrany a podpory zdraví a prevence nemocí Ministerstvo zdravotnictví. In: *Ministerstvo zdravotnictví* [online]. [cit. 2020-07-20] Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/zdravi-2020-narodni-strategie-ochrany-a-podpory-zdravi-a-prevence-nemoci-2/>

MZČR, 2019. Vláda schválila Strategický rámec Zdraví 2030 – Ministerstvo zdravotnictví. In: *Ministerstvo zdravotnictví* [online]. [cit. 2020-07-20] Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/vlada-schvalila-strategicky-ramec-zdravi-2030-2/>

Je výhodnější být zaměstnanec nebo podnikatel? – *Jak začít podnikání. Jak začít podnikání – Poradna pro podnikatele a nové firmy* [online]. 2020. Dostupné z <https://www.jakzacit-podnikani.cz/je-vyhodnejsi-byt-zamestnanec-nebo-podnikatel/>

ČSÚ, 2020. Okres Mělník. ČSÚ pro Středočeský kraj. Tab. 2 Podíl nezaměstnaných osob v % (na obyvatelstvu ve věku 15–64 let. Zdroj dat pro okres Mělník. In: *Český statistický úřad* [online]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xs/okres_melnik

ČSÚ, 2020. Podíl nezaměstnaných osob v ČR a krajích - 2019. Tab. 2 Podíl nezaměstnaných osob v % (na obyvatelstvu ve věku 15–64 let. Zdroj dat pro zbylá území In: *Český statistický úřad* [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/podil-nezamestnanych-osob-v-cr-a-krajich-2019>

ČSÚ, 2019. Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2018. Tab. 3 Průměrná mzda zdravotničtí pracovníci nelékaři v Kč. In: *Český statistický úřad* [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/podil-nezamestnanych-osob-v-cr-a-krajich-2019>

ČSÚ, 2019. Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2019. Tab. 3 Průměrná mzda zdravotničtí pracovníci nelékaři v Kč. In: *Český statistický úřad* [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2019>

NZIS, 2020. 3.4.1 Odměňování ve zdravotnictví podle kategorie pracovníka po letech - Regionální zpravodajství NZIS - Středočeský kraj. Tab. 3 Průměrná mzda zdravotničtí pracovníci nelékaři v Kč. In: *Regionální zpravodajství NZIS* [online]. Dostupné z: <https://reporting.uzis.cz/stc/index.php?pg=statisticke-vystupy--ekonomicke-ukazatele--platy-a-mzdy-ve-zdravotnictvi--odmenovani-ve-zdravotnictvi-podle-kategorie-pracovnika-po-letech>

NZIS, 2020. 3.4.1 Odměňování ve zdravotnictví podle kategorie pracovníka po letech - Regionální zpravodajství NZIS - Hlavní město Praha. Tab. 3 Průměrná mzda zdravotničtí pracovníci nelékaři v Kč. In: *Regionální zpravodajství NZIS* [online]. Dostupné z: <https://reporting.uzis.cz/pha/index.php?pg=statisticke-vystupy--ekonomicke-ukazatele--platy-a-mzdy-ve-zdravotnictvi--odmenovani-ve-zdravotnictvi-podle-kategorie-pracovnika-po-letech>

NZIS, 2020. 3.4.1 Odměňování ve zdravotnictví podle kategorie pracovníka po letech - Regionální zpravodajství NZIS - Česká republika. Tab. 3 Průměrná mzda zdravotničtí pracovníci nelékaři v Kč. In: *Regionální zpravodajství NZIS* [online]. Dostupné z: <https://reporting.uzis.cz/cr/index.php?pg=statisticke-vystupy--ekonomicke-ukazatele--platy-a-mzdy-ve-zdravotnictvi--odmenovani-ve-zdravotnictvi-podle-kategorie-pracovnika-po-letech>

ÚZIS 2018,2017. Knihovna a archiv - ÚZIS ČR. Zdravotnická ročenka ČR 2017, 2018. Zdravotnická ročenka ČR 2017. In: *Úvod - ÚZIS ČR* [online]. Dostupné z: <https://www.uzis.cz/index.php?pg=vystupy--knihovna&id=275>

ČSÚ, 2020. Výdaje domácností na zdravotní péči. In: *Český statistický úřad* [online]. Graf 1 Výdaje domácností v ČR na ambulantní rehabilitační péči. Výdaje domácností v ČR celkem. Copyright ©Q [cit. 03.07.2020]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/61629742/26000518k32.pdf/96d09908-3337-4131-8ab1-88715c48302a?version=1.1>

ČSÚ, 2020. Vývoj obyvatelstva v krajích České republiky – 2018. In: *ČSÚ. Český statistický úřad*. [online]. Tabulka 39 Porovnání počtu obyvatel a počtu úvazků fyzioterapeutů v ČR podle krajů. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/vyvoj-obyvatelstva-v-krajich-ceske-republiky-2018>

ČSÚ, 2020. Vývoj obyvatelstva v krajích České republiky – 2018. In: *ČSÚ. Český statistický úřad*. [online]. Tabulka 40 Porovnání počtu obyvatel a počtu úvazků fyzioterapeutů v ČR podle krajů. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/vyvoj-obyvatelstva-v-krajich-ceske-republiky-2018>

NZIS, 2020. Počty pracovníků ve zdravotnictví - Regionální zpravodajství NZIS - Středočeský kraj. In: *Regionální zpravodajství NZIS* [online]. Tabulka 7 Počet obyvatel a úvazků fyzioterapeutů. Dostupné z: <https://reporting.uzis.cz/stc/index.php?pg=souhrnne-prehledy--ekonomicke-ukazatele-infrastruktura-zdravotni-pece-lekari-a-zdravotnicti-pracovnici--pocety-pracovniku-ve-zdravotnictvi>

ČSÚ, 2016. 3. Ukazatele VaV za vládní a vysokoškolský sektor. In: *Český statistický úřad* [online]. Tabulka 8 Výdaje vlády na Lékařské vědy. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/3-ukazatele-vav-za-vladni-a-vysokoskolsky-sektor-hy7k7y6zm>

ČSÚ, 2017. 3. Ukazatele VaV za vládní a vysokoškolský sektor. In: *Český statistický úřad* [online]. Tabulka 8 Výdaje vlády na Lékařské vědy. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/3-ukazatele-vav-za-vladni-a-vysokoskolsky-sektor-00s6i7s5qu>

ČSÚ, 2018. 3. Ukazatele VaV za vládní a vysokoškolský sektor. In: *Český statistický úřad* [online]. Tabulka 8 Výdaje vlády na lékařské vědy. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/3-ukazatele-vav-za-vladni-a-vysokoskolsky-sektor-e9n7qqtauo>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
OSSZ	Okresní zpráva sociálního zabezpečení
UNIFY	Unie fyzioterapeutů České republiky
ČR	Česká republika
FO	fyzická osoba
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
FÚ	Finanční úřad
MZČR	Ministerstvo zdravotnictví České republiky
ÚZIS	Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR
NZIS	Národní zdravotnický informační systém
ČSÚ	Český statistický úřad
Kč	korun českých

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 3 Vzorec pro výpočet bodu zvratu	22
<i>Obrázek 1 Porterovo kolo konkurenční strategie, zdroj: ČERVENÝ Radim, 2014....</i>	<i>29</i>
<i>Obrázek 4 Rovnice pro výpočet bodu zvratu</i>	<i>84</i>
<i>Obrázek 5 Poměr pojištěnců a samoplátců pro realistickou variantu</i>	<i>84</i>

SEZNAM TABULEK

Nenalezena položka seznamu obrázků.

<i>Tabulka 1 Školní obory fyzioterapie dle kódů (zdroj: Národní soustava povolání, 2020)</i>	12
<i>Tabulka 2 Podíl nezaměstnaných osob v % (na obyvatelstvu ve věku 15–64 let.....)</i>	37
<i>Tabulka 3 Průměrná mzda zdravotničtí pracovníci nelékaři v Kč</i>	38
<i>Tabulka 4 Náklady zdrav. pojišťoven na zdravotní péči dle segmentů péče v mil. Kč</i>	38
<i>Tabulka 5 Náklady zdravotních pojišťoven na zdravotní péči podle segmentů péče v na jednoho pojištěnce v Kč.....</i>	39
<i>Tabulka 6 Porovnání počtu obyvatel a počtu úvazků fyzioterapeutů v ČR podle krajů v roce 2018 (zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2020)</i>	41
<i>Tabulka 7 Počet obyvatel a počet fyzioterapeutů ve Středočeském kraji v letech 2016, 2017, 2018 (zdroj: vlastní zpracování dle NZIS, 2020)</i>	41
<i>Tabulka 8 Výdaje vlády na Lékařské vědy v letech 2016, 2017, 2018 v mil. Kč</i>	42
<i>Tabulka 9 Ceny služeb poskytnutých samoplátcům v Kč.....</i>	60
<i>Tabulka 10 Ceny za služby poskytnutých pojištěncům v Kč</i>	60
<i>Tabulka 11 První etapa podnikatelského plánu</i>	62
<i>Tabulka 12 Druhá etapa podnikatelského plánu (zdroj: vlastní zpracování)</i>	63
<i>Tabulka 13 Třetí etapa podnikatelského plánu (zdroj: vlastní zpracování)</i>	63
<i>Tabulka 14 Odhad příjmů ze závislé činnosti v prvních třech letech v Kč.....</i>	65
<i>Tabulka 15 Odhad vstupních nákladů podnikání v Kč</i>	66
<i>Tabulka 16 Odhad příjmů ze závislé činnosti ve 4. a 5. roce v Kč</i>	68
<i>Tabulka 17 Odhad fixních nákladů na podnikání při kombinaci se zaměstnáním v Kč</i>	70
<i>Tabulka 18 Odhad variabilních nákladů na 1 terapii samoplátce v Kč.....</i>	70
<i>Tabulka 19 Odhad variabilních nákladů v Kč (stejně pro rok 2024 i 2025).....</i>	71
<i>Tabulka 20 Odhad výnosů z podnikání při kombinování se zaměstnáním v Kč.....</i>	72
<i>Tabulka 21 Hospodářský výsledek (před zdaněním) v Kč v r. 2024.....</i>	73
<i>Tabulka 22 Příjmy – Hospodářský výsledek (před zdaněním) v Kč v r. 2025.....</i>	73
<i>Tabulka 23 Výpočet daně z příjmů fyzických osob</i>	74
<i>Tabulka 24 Výpočet zdravotního a sociálního pojištění v Kč.....</i>	75
<i>Tabulka 25 Čistý příjem ze zaměstnání a z podnikání v Kč.....</i>	75

<i>Tabulka 26 Odhad fixních nákladů v Kč</i>	77
<i>Tabulka 27 Odhad variabilních nákladů na 1 terapii pro pojištěnce v Kč</i>	77
<i>Tabulka 28 Odhad variabilních nákladů na 1 terapii pro pojištěnce v Kč</i>	78
<i>Tabulka 29 Výběr variant – počet terapií</i>	78
<i>Tabulka 30 Odhad variabilních nákladů v Kč</i>	79
<i>Tabulka 31 Optimistický odhad výnosů v Kč</i>	79
<i>Tabulka 32 Realistický odhad výnosů v Kč</i>	80
<i>Tabulka 33 Pesimistický odhad výnosů v Kč</i>	81
<i>Tabulka 34 Výkaz zisku a ztrát - Hospodářský výsledek (před zdaněním) v Kč v r. 2026</i>	82
<i>Tabulka 35 Čistý zisk z podnikání v Kč</i>	83
<i>Tabulka 36 Výpočet bodu zvratu</i>	84
<i>Tabulka 38 Druhy rizik (zdroj: vlastní zpracování)</i>	86
<i>Tabulka 39 Matice rizik</i>	87
ČSÚ, 2020. Vývoj obyvatelstva v krajích České republiky – 2018. In: ČSÚ. Český statistický úřad. [online]. Tabulka 40 Porovnání počtu obyvatel a počtu úvazků fyzioterapeutů v ČR podle krajů. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cri/vyvoj-obyvatelstva-v-krajich-ceske-republiky-2018	95
ČSÚ, 2020. Vývoj obyvatelstva v krajích České republiky – 2018. In: ČSÚ. Český statistický úřad. [online]. Tabulka 41 Porovnání počtu obyvatel a počtu úvazků fyzioterapeutů v ČR podle krajů. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cri/vyvoj-obyvatelstva-v-krajich-ceske-republiky-2018	95

SEZAM GRAFŮ

Graf 2 Výdaje domácností v ČR na ambul. rehabilitační péči, 2014-2018 v mld. Kč ... 38

Graf 2 Výdaje domácností v ČR na zdravotní péči celkem, 2014-2018 v mld. Kč 39

SEZNAM PŘÍLOH

P I právní rámec k výkonu povolání maséra

P II informace k podnikání maséra v oboru „Masérské rekondiční a regenerační služby“ na základě živnostenského zákona

P III výpočet daně z příjmů FO, sociálního a zdravotního pojištění u OSVČ

P IV odhad čistého příjmu, pokud by fyzioterapeut podnikal jako s. r. o.

PŘÍLOHA P I: PRÁVNÍ RÁMEC K VÝKONU POVOLÁNÍ MASÉRA

V lázeňských, rehabilitačních a zdravotnických zařízeních se vyskytuje kromě pozici fyzioterapeuta také pracovní pozice maséra. Pro komplexnost informací doplňují odbornou způsobilost k výkonu povolání maséra ve zdravotnictví a nevidomého a slabozrakého maséra ve zdravotnictví uvedenou v § 37 zákona č. 96/2004 Sb. Zákona o nelékařských zdravotnických povoláních následovně. (ČESKO, 2004)

- (1) Odborná způsobilost k výkonu povolání maséra ve zdravotnictví nebo nevidomého a slabozrakého maséra ve zdravotnictví se získává absolvováním
 - a) akreditovaného kvalifikačního kurzu v oboru masér ve zdravotnictví nebo nevidomý a slabozraký masér ve zdravotnictví,
 - b) střední zdravotnické školy v oboru masér ve zdravotnictví, nebo
 - c) akreditovaného kvalifikačního kurzu v oboru masér nebo nevidomý a slabozraký masér, pokud byl zahájen do konce roku 2018.
- (2) Za výkon povolání maséra ve zdravotnictví a nevidomého a slabozrakého maséra ve zdravotnictví se považuje činnost v rámci rehabilitační a léčebné péče pod odborným dohledem fyzioterapeuta způsobilého k výkonu povolání bez odborného dohledu nebo lékaře se specializací v oboru rehabilitační a fyzikální medicína.

Při srovnání §24 definujícího odbornou způsobilost fyzioterapeuta a § 37 definujícího odbornou způsobilost maséra je evidentní požadavek vyšší kvalifikace na fyzioterapeuta. Od toho se odvíjí i následný rozsah poskytovaných zdravotních služeb, který může nabízet fyzioterapeut ve srovnání s masérem. V případě fyzioterapeuta je nabízený rozsah poskytovaných zdravotních služeb vyšší.

Služby, které nabízí masér ve zdravotnictví, nelze poskytovat na základě živnostenského zákona, ale na základě získání akreditovaného kvalifikačního kurzu v oboru masér ve zdravotnictví. (MZČR, 2020)

Naopak službami, které na základě živnostenského zákona poskytovat lze, jsou služby, které nabízí obor „Masér sportovní a rekondiční“, dle číselníku KKOVRVP kód 69-41-L/02 nebo 69-41-L/51. Více informací k povolání sportovního a rekondičního maséra lze získat v národní soustavě kvalifikací z kvalifikačních standardů představujících strukturovaný popis požadavků na příslušnou profesní kvalifikaci. (NSP, 2020)

PŘÍLOHA P II: PODNIKÁNÍ V OBORU „MASÉRSKÉ, REKONDIČNÍ A REGENERAČNÍ SLUŽBY“ NA ZÁKLADĚ ŽIVNOSTENSKÉHO ZÁKONA

Podnikání v oboru fyzioterapie na základě živnostenského zákona není možné. Jediné služby, které může fyzioterapeut poskytovat na základě živnostenského zákona jsou masérské služby. Pro komplexnost informací bych se o této variantě v této kapitole zmínil. Pro podnikání v povolání maséra není třeba žádat o oprávnění k poskytování zdravotních služeb. Nebudu zabývat rozdílností mezi odbornou stránkou profese fyzioterapeuta a maséra ani rozdílnými požadavky na vzdělání. Cílem je popsat rozdíly v právním rámci těchto profesí.

Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání (živnostenský zákon) umožňuje podnikat v předmětu podnikání „**Masérské, rekondiční a regenerační služby**“. Tento předmět podnikání je dle §19 tohoto zákona zařazen mezi takzvané „živnosti ohlašovací“. V dalším podrobnějším členění je tento předmět podnikání zařazen dle §19, písmene b) mezi „živnosti vázané“, u kterých je podmínkou provozování živnosti odborná způsobilost uvedená v příloze č. 2. (ČESKO, 1991)

Důležité je uvést, že nařízení vlády o obsahových náplních jednotlivých živností č. 278/2008 Sb. (aktuální znění 1.7.2019 verze 7) definuje obsahovou náplň živnosti „Masérské, rekondiční a regenerační služby“ následovně: poskytování sportovních, rekondičních a regeneračních masáží (které jsou prováděné na zdravých jedincích a nenavodí léčebný proces), s vyloučením techniky reflexní masáže, a poskytování regeneračních a rekondičních služeb (například parafínové zábaly). (ČESKO, 2008)

Z definice této živnosti vyplývá, že její služby nemohou být hrazeny z veřejného zdravotního pojištění. Úhradu za masérské služby poskytované fyzioterapeutem na základě živnostenského zákona je možné získat pouze ze soukromých zdrojů, převážně tedy od klienta za poskytnutou masáž.

Další podmínkou před začátkem podnikání v „Masérských, rekondičních a regeneračních službách“ na základě živnostenského zákona je mít zpracovaný **provozní řád** dle §21, odst. 3 zákona č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, dále dle vyhlášky č. 137/2004 Sb., Ministerstva zdravotnictví o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných: §53 nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky

ochrany zdraví při práci (požadavky na pracovní prostředí) a zákon č. 185/2001 Sb. O odpadech. V provozním řádu je nutné vyřešit například používání jednorázových podložek pro každého klienta, případně zajistit praní těchto podložek a také nakládání s odpady. Masérské, rekondiční a regenerační služby mohou být poskytovány pouze v domácím, hotelovém prostředí, ve sportovních zařízeních dle požadavků klienta. Podmínky poskytování služby (Masáže.info, 2020)

- přístup k pitné tekoucí teplé vodě
- dostatečné osvětlení místnosti
- možnost převléknutí se do pracovního oděvu
- dostatečný prostor pro rozložení přenosného masérského stolu

Pokud by fyzioterapeut ještě nepodnikal v poskytování masérských, rekondičních a regeneračních služeb a živnostenské oprávnění by teprve získal, musel by se přihlásit na příslušné instituce: finanční úřad (registrace na daň z příjmů fyzických osob), okresní správa sociálního zabezpečení (registrace na sociální pojištění – důchodové pojištění, příspěvek na státní politiku zaměstnanosti, případně nemocenské pojištění), zdravotní pojišťovna (registrace na zdravotní pojištění). K tomuto účelu lze využít „jednotný registrační formulář“ podávaný na živnostenském úřadě sloužící ke splnění oznamovacích povinností při zahájení a v průběhu živnostenského podnikání. (MPO,2005)

PŘÍLOHA P III: VÝPOČET DANĚ Z PŘÍJMŮ FO, SOCÁLNÍHO A ZDRAVOTNÍHO POJIŠTĚNÍ U OSVČ

Výpočet daně z příjmů FO u OSVČ	Kč za (6. rok 2026)	Kč za (6. rok 2026)
	realistická varianta	pesimistická varianta
Příjmy z podnikatelské činnosti	754 840	535 120
Výdajový paušál 40% z příjmů za podnikání	301 936	214 048
Příjmy - Výdaje z podnikatelské činnosti	452 904	321 072
Základ daně zaokrouhlený na 100 Kč dolů	452 900	321 000
Daň z příjmů FO 15 % před slevou	67 935	48 150
Sleva na poplatníka (závislá činnost) 24 840 Kč/rok	-24 840	-24 840
Daň z příjmů FO 15% po uplatnění slev	43 095	23 310
zapláceno na zálohách daně z příjmů FO ze závislé činnosti	0	0
Daň z příjmů FO 15% (doplatek - příjmy z podnikání)	43 095	23 310

Výpočet zdravotního a sociálního pojištění	Kč (4. rok) 2024	Kč (5. rok) 2025
Příjmy - Výdaje z podnikatelské činnosti	452 904	321 072
základ (50% z předchozího řádku)	226 452	160 536
Zdravotní pojištění (Příjmy - Výdaje)*0,5*13,5/100	30 572	21 673
Sociální pojištění (Příjmy - Výdaje)*0,5*(29,2+2,3)/100), přičemž 29,2% je povinná složka, 2,3% je dobrovolná složka nemocenské	71 333	50 569

**PŘÍLOHA P IV: ODHAD ČISTÉHO PŘÍJMU, POKUD BY
FYZIOTERAPEUT PODNIKAL JAKO S. R. O.**

Celkový čistý zisk, pokud by fyzioterapeut podnikal jako s. r. o.	Kč (6. rok) 2026	Kč (6. rok) 2026
	realistická varianta	pesimistická varianta
výnosy (vzato z výnosů OSVČ)	754 840	535 120
náklady (vzato z nákladů OSVČ)	138 780	133 020
odměna společníkovi-fyzioterapeutovi na jeho měsíční potřeby (20 000 Kč/měs * 12 měs)	240 000	240 000
odvody (33,8 %) ke mzdě	81 120	81 120
náklady celkem	459 900	454 140
hrubý zisk z podnikání (výnosy – náklady)	294 940	80 980
daň z příjmů 19 % z hrubého zisku + 90 Kč (účetní odpisy 8 340 - daňové odpisy 8 250 Kč, 2. odpis skup 5 let, na 100 Kč dolů, z ceny přístroje 75 000 Kč)	-56 050	-15 390
čistý zisk z podnikání	238 890	65 590
15 % srážková daň při vyplacení zisku společníkovi-fyzioterapeutovi	-35 834	-9 839
čistý příjem vyplacený společníkovi	203 057	55 752
roční čistý příjem z odměny společníkovi (čistá mzda * 12 měsíců)	190 200	190 200
čistý roční příjem (pokud by fyzioterapeut podnikal jako s.r.o.)	393 257	245 952

Poznámka: vypočítáno za předpokladu vyplacení 20 000 Kč/měsíc odměny společníkovi, respektive fyzioterapeutovi na jeho životní potřeby během roku