

Projekt založení podnikatelského subjektu ortoptické ambulance

Bc. Lucie Bučková

Diplomová práce

2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie Bučková**
Osobní číslo: **M210299**
Studijní program: **N0413A050020 Management ve zdravotnictví**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Projekt založení podnikatelského subjektu ortoptické ambulance**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky zaměřené na současný stav zdravotnictví v ČR a problematiku nynější ortoptiky.

II. Praktická část

- Provedte analýzu současné úrovně činností ve zvoleném oboru.
- Navrhněte projekt poskytování služeb ortoptické ambulance.
- Vyhodnoťte očekávané přínosy a rizika projektu nově zřízené ambulance.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

- EKANEM, Ignatius, *Writing a business plan: a practical guide*. 1. vyd., Abingdon, Oxon; New York, NY: Routledge, 2017, 120 s, ISBN: 978-1-138-20602-1.
- PRITCHARD, Carl L., *Risk management: concepts and guidance*. 5th ed., Boca Raton: CRC Press, Taylor & Francis Group, 2015, 442 s. ISBN: 978-1-4822-5845-5.
- SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada, 2017, 227 s. ISBN 9788027104079.
- VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd., Praha: Grada, 2012, 576 s. ISBN: 978-80-247-4372-1.
- ZLÁMAL, Jaroslav a Jana BELLOVÁ. *Ekonomika zdravotnictví*. 2. vyd., upr. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 2013, 249 s. ISBN: 978-80-7013-551-8.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Josef Kubik, CSc.**
Ústav managementu a marketingu

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

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

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

Ve Zlíně dne 10. února 2023

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....

podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce má za cíl vytvořit projekt založení nové ortoptické ambulance. Tato práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část zahrnuje poznatky z oblasti podnikání, specifík podnikání ve zdravotnictví, právní formy podnikání a popisuje obor ortoptiku. Teoretická část vychází z odborné literatury, která je zaměřena na daná témata. Praktická část je rozdělena na části analytickou a projektovou. V analytické části jsou provedeny analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Druhá část praktické části zahrnuje projekt založení ortoptické ambulance. Na závěr práce je vytvořena analýza nákladová, příjmová a analýza rizik.

Klíčová slova: ortoptika, ortoptická ambulance, podnikatelský plán, podnikání ve zdravotnictví

ABSTRACT

The diploma thesis aims to create a project for the establishment of a new orthoptic clinic. The work is divided into a theoretical and a practical part. The theoretical part includes knowledge from the field of business, specifics of business in healthcare, legal forms of business and describes the field of orthoptics. The theoretical part is based on professional literature, which is focused on the given topics. The practical part is divided into an analytical and a project part. In the analytical part, analyzes of the internal and external environment are carried out. The second part of the practical part contains a project for the establishment of an orthoptic clinic. The conclusion of the thesis is focused on the analysis of costs, revenues and risks.

Keywords: orthoptics, orthoptic ambulance, business plan, business in healthcare

Chtěla bych poděkovat doc. Ing. Josefovi Kubíkovi, CSc. za odborné vedení, velmi ochotný přístup a poskytnutá doporučení při zpracování diplomové práce.

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

OBSAH

ÚVOD.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 SPECIFIKA PODNIKÁNÍ VE ZDRAVOTNICTVÍ.....	14
1.1 PODNIKÁNÍ.....	14
1.2 PODNIKÁNÍ VE ZDRAVOTNICTVÍ	14
1.3 NÁSTRAHY PODNIKÁNÍ VE ZDRAVOTNICTVÍ	15
1.4 PRÁVNÍ FORMY VE ZDRAVOTNICTVÍ.....	16
1.5 LEGISLATIVA.....	17
1.5.1 Obchodní společnosti a legislativa.....	18
1.5.2 Zdravotnictví a legislativa	18
1.5.3 Veřejné zdravotní pojištění a legislativa	19
1.6 POSKYTOVÁNÍ ZDRAVOTNÍCH SLUŽEB	19
1.6.1 Zdravotnické služby – poptávka	20
1.6.2 Zdravotnické služby – nabídka	20
1.6.3 Zdravotnické služby a finance v České republice.....	21
1.6.4 Zdravotní péče hrazena veřejným zdravotním pojištěním	21
2 ZALOŽENÍ PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU.....	23
2.1 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ	23
2.1.1 Osoby samostatně výdělečně činné (OSVČ)	23
2.1.2 Druhy živností	24
2.1.3 Společnosti s ručením omezení – s.r.o.	24
2.1.4 Akciová společnost – a.s.	24
2.1.5 Komanditní společnost.....	25
2.1.6 Veřejná obchodní společnost – v.o.s.....	25
2.2 PODNIKATELSKÝ PLÁN	25

2.2.1	Titulní list	26
2.2.2	Obsah.....	26
2.2.3	Úvod a účel	27
2.2.4	Shrnutí	27
2.2.5	Popis podnikatelské činnosti	27
2.2.6	Cíle firmy a vlastníků.....	29
2.2.7	Potenciální trhy	29
2.2.8	Analýza konkurence.....	30
2.2.9	Marketingová strategie.....	31
2.2.10	Realizační projektový plán.....	32
2.2.11	Finanční plán.....	32
2.2.12	Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu a rizika	33
2.2.13	Analýza rizik	34
2.2.14	Přílohy	34
2.3	PODNIKATELSKÉ STRATEGIE	35
2.4	PROCES STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ	35
3	ORTOPTIKA.....	37
3.1	ČESKÁ SPOLEČNOST ORTOPTISTEK	37
3.2	HISTORIE ORTOPTIKY	37
3.3	KOMPETENCE A SPECIFIKACE V OBORU ORTOPTIKA	39
3.3.1	Cíle studijního programu.....	40
3.3.2	Studijní cíle	41
3.3.3	Profil absolventa studijního programu ortoptiky	42
4	SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	44
II	PRAKTICKÁ ČÁST	45
5	ANALYTICKÁ ČÁST	46

5.1	ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	46
5.1.1	Analýza konkurence	46
5.1.2	Jihomoravský kraj – ortoptická pracoviště	48
5.1.3	Analýza zákazníků	52
5.1.4	Analýza umístění ambulance	56
5.1.5	STP analýza.....	57
5.1.6	SWOT analýza	58
5.1.7	PEST analýza	62
5.2	ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	66
5.2.1	Analýza zdrojů	66
6	SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI	68
7	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	70
7.1	POPIS PROJEKTU	70
7.2	OBSAH PROJEKTU	70
7.3	CÍL PROJEKTU.....	70
7.4	OČEKÁVANÝM PŘÍNOSEM PROJEKTU	71
7.5	REALIZACE PROJEKTOVÉHO PLÁNU	71
7.5.1	Právní forma.....	71
7.5.2	Získání oprávnění k poskytování zdravotnických služeb	72
7.5.3	Charakteristika nové ortoptické ambulance	73
7.5.4	Harmonogram projektu	76
7.5.5	Finanční zajištění projektu	77
7.6	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	81
7.6.1	Náklady na vybavení ortoptické ambulance	81
7.6.2	Provozní náklady ortoptické ambulance	81
7.6.3	Náklady na propagaci.....	82

7.6.4	Celkové náklady	83
7.7	PŘÍJMOVÁ ANALÝZA	83
7.7.1	Příjmy ortoptické ambulance	83
7.7.2	Návratnost investice	85
7.8	RIZIKOVÁ ANALÝZA	86
7.9	ZHODNOCENÍ PROJEKTU A UVEDENÍ PROJEKTU DO PRAXE	89
	ZÁVĚR	90
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	91
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	97
	SEZNAM OBRÁZKŮ	98
	SEZNAM TABULEK.....	99

ÚVOD

Ortoptika je oborem oftalmologie, který se zabývá nápravou jednoduchého binokulárního vidění a léčbou amblyopie. V praxi se můžeme setkat také s diplopií a poruchami fúzních rezerv. Kromě léčby je významnou součástí také prevence a záchyt refrakčních vad v dětském věku. Toto odvětví se specializuje zejména na dětské pacienty ve věku od narození do 14 let, dále na pacienty po úrazech hlavy, cévních mozkových příhodách, s roztroušenou sklerózou a dalších. Dále také na pracovníky IT služeb a profesionální sportovce.

V dnešní době jsou nároky na zrak velmi vysoké a mnohdy mohou ovlivnit i další vývoj dítěte a výběr budoucího povolání. Důležitý je včasný záchyt a správně zvolená ortopticko – pleoptická léčba. V dětském věku je plasticita mozku velmi vysoká, a proto čím dříve se začne s léčbou tím jsou lepší ortopticko – pleoptické výsledky.

Česká republika nemá dostatečnou kapacitu ortoptických pracovišť a mnohdy se stane, že rodiče s dětmi dojíždějí na cvičení i několik desítek kilometrů. Tato nedostatečně rozvinutá síť ortoptických zařízení je hlavním důvodem k založení ortoptické ambulance. Hlavním cílem této diplomové práce je projekt založení ortoptické ambulance.

Diplomová práce bude rozdělena na dvě části teoretickou a praktickou. V teoretické části se autorka práce bude zabývat podnikáním a jeho specifikami ve zdravotnictví. Dále budou uvedeny právní formy podnikání ve zdravotnictví. A na závěr dle dostupných zdrojů bude autorka představovat obor ortoptiku, jeho historii a čím se ortoptika zabývá.

Praktická část bude rozdělena na část analytickou a část projektovou. Analytická část bude zaměřena na analýzu vnějšího a vnitřního prostředí.

Projektová část bude zaměřena na vytvoření samotného projektu ortoptické ambulance, včetně personálního a finančního plánu. Na závěr diplomové práce bude provedena analýza návratnosti investice a také analýza rizik. Díky těmto cenným informacím budeme vědět, zda projekt je možný realizovat v praxi.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavní cíl:

Hlavním cílem diplomové práce bude vytvoření projektu založení podnikatelského subjektu ortoptické ambulance.

Dílčí cíle práce:

- byly zpracovány teoretické poznatky, které se vztahují k podnikání a právní formy ve zdravotnictví,
- byl zanalyzován současný stav ortoptických ordinací i ambulancí,
- zanalyzovalo se vnitřní a vnější prostředí k založení nové ortoptické ambulance,
- byla vytvořena analýza konkurence, zákazníků a umístění ambulance,
- na závěr analytické části byla vytvořena SWOT analýza.
- byl navržen projekt založení nové ortoptické ambulance,
- vyhodnotily se přínosy a rizika projektu založení nové ortoptické ambulance.

Poslední část je projektová, která aplikuje poznatky z literatury, získaných závěrů analýz, které jsou provedeny v analytické části diplomové práce.

Metody zpracování práce:

Po osvojení znalostí z literárních zdrojů bylo možné vytvořit teoretickou část diplomové práce. Dle analytického rozboru byl vytvořen přehled o poskytování služeb ortoptické ambulance. Na základě analytických metod byl navržen projekt založení ortoptické ambulance. Výstupem diplomové práce je projekt založení ortoptické ambulance, která bude poskytovat ortopticko – pleoptické služby pro děti a pracovníky v IT službách a sportovce.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 SPECIFIKA PODNIKÁNÍ VE ZDRAVOTNICTVÍ

1.1 Podnikání

Podnikání můžeme dle Kubíka (2013, s. 9) charakterizovat jako „cílevědomý proces řízený člověkem, vlastníkem a podnikatelem“.

Pokud chceme založit podnik, nejdříve je nutné definovat si strategii, která zahrnuje činnost, ve které budeme podnikat, finanční zdroje, právní normy, které jsou charakteristické pro dané odvětví. Po vymezení činnosti podniku musíme také shromáždit informace o budoucích klientech, v našem případě pacientech, dále také analyzovat existující konkurenci.

Pro založení podniku je klíčová lokalita, ve které se podnik bude nacházet. Je to velmi důležité pro dostupnost, pracovní sílu, dopravní spojení, různé možnosti daňových úlev.

1.2 Podnikání ve zdravotnictví

Zdravotnictví se liší od ostatních resortů, a proto podnikání ve zdravotnictví má určitá specifika. Zdravotnické služby se řadí do skupiny tzv. KIBS – Knowledge Intense Business Services, v překladu tedy služby znalostně náročné. Lze uvést, že se nejedná o rizikovou sféru podnikání. Důvod je prostý zdravotnictví nepodléhá ekonomickým cyklům, ve zdravotnictví neexistuje stálá poptávka, vše vychází z neustálých potřeb jedinců.

Jeden z problémů při podnikání ve zdravotnických službách jsou nedostačující znalosti v oblasti managementu. Proto bude objasněn rozdíl mezi manažerem a lékařem, „lékař zajišťuje péči a manažer kalkuluje náklady spojené s péčí“. (Šebestová, 2011, s. 7). V zahraničí jsou spíše uplatňováni manažeři – ekonomové, protože mají zkušenosti v ekonomické sféře. (Synek, 2015, s. 443) Zdravotnictví podléhá velmi přísnému dohledu státu, a proto podnikat v prostředí zdravotnictví je velmi náročné.

Specifika v podnikání ve zdravotnictví můžeme rozdělit do tří skupin (Synek, 2015, s.442):

- Legislativní specifika – jedná se o specifické právní předpisy regulující provoz ZZ, zabývá se zdravotní péčí, způsobilostí personálu, technickými a hygienickými požadavky.

- Marketingová specifika – jedná se o omezení reklam a přímé inzerce zdravotnických zařízení (dále jen ZZ) nebo léčebných postupů včetně metod.
- Finanční specifika – jedná se o slíbené úhrady a výkony od zdravotních pojišťoven.

Pro životnost podniku, který se nachází na trhu zdravotnických služeb je důležité respektovat veškeré zákonitosti, které se týkají oblasti zdravotnictví. Pro udržení chodu podniku je důležité znát kalkulaci a obecný mechanismus financování. Pro dlouhodobé fungování podniku je důležité si vymezit vhodné strategie a cíle poskytovaných služeb. (Šebestová, 2011, s. 71)

Dle Synka jsou dalšími důležitými klíčovými faktory, které zaručí úspěch na trhu také management kvality, modernizace v oblasti informačních systémů. (Synek, 2015, s. 441)

1.3 Nástrahy podnikání ve zdravotnictví

V článku „Konkurenčnost zdravotnických trhů“ dle Malého (2006, s. 2) jsou vysvětleny důvody konkurenčnosti na trhu se zdravotnickými službami. Zdravotnické trhy se liší především v povaze poptávky, očekávaném chování lékařů, není u nich zaručena jistota výsledného produktu a v podmínky nabídky. Další odlišností je faktor nejistoty, tedy mezi lékaři nedochází ke konkurenci prostřednictvím reklamy a cen.

Omezení konkurence také souvisí s cenami zdravotnických služeb, které mohou převyšovat náklady produkce a mohou přežívat i neefektivní výrobci.

Rozdíly mezi trhem zdravotní péče a standardním konkurenčním trhem:

Tabulka 1. Rozdíly mezi trhem zdravotní péče a standardním konkurenčním trhem (vlastní zpracování)

Standardní konkurenční trh	Trh zdravotní péče
- Velké množství prodávajících	- Omezené množství nemocnic (mimo velká města)
- Maximalizace zisku	- Nemocnice neexistují kvůli maximalizaci zisku
- Homogenní komodity	- Heterogenní komodity
- Informovanost kupujících	- Špatná informovanost nakupujících
- Přímá platba od spotřebitelů	- Pouze částečné hrazení nákladů přímo od pacientů

Vliv na ekonomiku a řízení má také respektování předpisů, které souvisejí se zvýšením nákladů ZZ, dále také omezený standard služeb. (Synek, 2015, s. 443)

ZZ může narazit i na další bariéry, které jsou například konkurence zdravotnických zařízení, jež jsou financovány státem, společnostmi, které poskytují specializované služby, nebo společnosti, které poskytují široké portfolio služeb. (Šebestová, 2011, s. 31).

1.4 Právní formy ve zdravotnictví

Zařízení, které poskytují zdravotnické služby mohou mít různé právní normy, které pak ovlivňují jejich ekonomickou činnost a vztahy.

ZZ můžeme členit dle:

Vlastnictví: veřejné a soukromé instituce.

Dle zisku: profitní a non profitní organizace. (Zlámal, 2013, s. 56)

Dle několika hledisek dělíme právní formy. Téměř všechny formy podnikání řadíme mezi právnické osoby, výjimku tvoří podnikání fyzických osob.

	osobní	smíšené	kapitálové
jednotlivec	živnostenské podnikání podnikání podle zvláštních předpisů		společnost s ručením omezeným (akciová společnost)
skupina osob	veřejná obchodní společnost	komanditní společnost	společnost s ručením omezeným družstvo akciová společnost

Obrázek 1. Právní formy podnikání (Šafrová, 2019, s. 684)

Na začátek podnikání je důležité vybrat správnou právní formu, která bude ovlivňovat způsob a rozsah ručení, oprávnění k řízení, finanční možnosti, přístup k cizím zdrojům, daňové zatížení a další. (Kubík, 2013, s. 11)

Profese vykonávající činnost samostatně na vlastní účet a s riziky, jsou zařazeny do skupiny fyzických osob (FO).

Do této skupiny můžeme zahrnout téměř všechny praktické lékaře, stomatology, majitele soukromých zařízení a laboratoří, majitele zdravotní dopravy a obchodníky se zdravotnickými potřebami. (Zlámal, 2013, s. 57) Hlavní nevýhodou osobního podnikání jsou zejména finance, tedy: nedostatek kapitálu, horší přístup k získání úvěru a rizika spojená s ekonomickou činností – povinné formy pojištění, které by fyzická osoba musela zajišťovat a hradit. Proto mnohdy dojde ke sloučení do forem právnických osob.

Častou formou podnikání ve zdravotnictví jsou obchodní společnosti.

Zde budou uvedeny společnosti, se kterými se můžeme setkat:

- Veřejná obchodní společnost
- Komanditní společnost
- Společnost s ručením omezeným
- Akciová společnost (Gladkij, 2003, s. 64, 65)

Ve zdravotnictví mezi právnickými osobami je nejvíce typickou formou pro podnikání společnost s ručením omezením, které je typická v oblasti zdravotnického zásobování, prodejem zdravotnických potřeb, distribuce léčiv a dopravy. Takový způsob sdružuje lékaře i v soukromých zařízeních. (Zlámal, 2013, s. 65).

1.5 Legislativa

Obchodní společnosti, které poskytují zdravotnickou péči musí respektovat platnou legislativu, která se týká zdravotnictví a poskytnutí zdravotnické péče a legislativu, která se týká obchodní společnosti. (Popesko, 2018, s. 7)

1.5.1 Obchodní společnosti a legislativa

Předpisy upravující obchodní společnosti v platném znění:

- zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)
- zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví;
- vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991
- zákon 563/1991 Sb. o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví;
- české účetní standardy pro podnikatele;
- zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmu; ostatní daňové zákony. (Zákony pro lidi)

1.5.2 Zdravotnictví a legislativa

Předpisy, které upravují zdravotnické organizace v platném znění:

- zákon č. 372/2011 Sb. o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách), ve znění pozdějších předpisů,
- prováděcí vyhláška č. 92/2012 Sb. o požadavcích na minimální technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení a kontaktních pracovišť domácí péče, ve znění pozdějších předpisů,
- prováděcí vyhláška č. 99/2012 Sb. o požadavcích na minimální personální zabezpečení zdravotních služeb, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 96/2004 Sb. o nelékařských zdravotnických povoláních, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 111/2009 Sb. o základních registrech, ve znění pozdějších předpisů (ÚZIS, 2021, Zákony pro lidi)

1.5.3 Veřejné zdravotní pojištění a legislativa

Přepisy, které upravují veřejné zdravotní pojištění v platném znění:

- zákon č. 48/1997 Sb. o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 551/1991 Sb. o Všeobecné zdravotní pojišťovně České republiky, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 280/1992 Sb. o resortních, oborových, podnikových a dalších zdravotních pojišťovnách, ve znění pozdějších předpisů (ÚZIS, 2021).

1.6 Poskytování zdravotních služeb

Zdravotní služby jsou definovány jako poskytování zdravotní péče zdravotnickým personálem a další činnosti, které uvádí zákon o zdravotních službách. Zákon dále definuje zdravotní péči, druhy a formy zdravotní péče, dále pak kdo zdravotní péče může provádět, kdo může a za jakých podmínek může být poskytovatelem zdravotních služeb.

Zdravotní službu poskytuje právnická osoba, která zdravotní péči poskytuje prostřednictvím osob, které jsou způsobilé ke zdravotnickému povolání nebo výkonu činnosti spojené se zdravotními službami. (Zákon č.372/2011Sb.)

Zákon o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializaci k výkonu zdravotnického povolání a také zákon o nelékařských zdravotnických povoláních definuje odbornou způsobilost osob k poskytování zdravotní péče.

Z ekonomického hlediska se jedná o dynamický systém, ve kterém hlavní roli hraje stát a zdravotní politika. Ovlivňují ji i další faktory, které jsou specifické pro konkrétní stát:

- Struktura zdravotnictví
- Právní formy související s výkonem zdravotní péče
- Dostupnost zdravotní péče
- Odměňování zdravotníků

Zdravotní politika a tržní mechanismus ekonomiky zdravotnictví se vzájemně ovlivňují. (Gladkij, 2003, s. 110). Zdravotnické služby mají vlastnost tržních statků, což v praxi

znamená, že nabídka a poptávka po službách určuje cenu, za kterou jsou služby prováděny a rozmístění těchto služeb. (Barták, 2010, s. 29)

1.6.1 Zdravotnické služby – poptávka

Predikce poptávky spočívá v možnosti plánování a alokování potřebných zdrojů a zmírnit nadměrné náklady. Pokud dojde ke zvýšení konkurenceschopnosti v oblasti zdravotnictví, musíme pružně reagovat na změnu poptávky. (Karrupan, 2016, s. 433)

Dle Zlámala lze rozdělit do dvou kategorií poptávku po zdravotnických službách, a to na subjektivní a objektivní. Subjektivní poptávku můžeme charakterizovat tím, že vzniká ve chvíli, kdy jedinec vyhledá zdravotnická zařízení za účelem zhoršení zdravotního stavu anebo při pocitu nedostatku zdraví.

Objektivní poptávku můžeme charakterizovat preventivním sledováním obyvatelstva, omezením zdravotních a následných rizik. (Zlámal, 2013, s. 48)

Proto bude uveden pojem nadměrná neboli přemrštěná poptávka, která souvisí s povinným pojištěním a realizací poptávky, tedy spotřeby zdravotnických služeb. Může dojít ke zneužití zdravotní péče, pokud si neuvědomujeme cenu za zdravotní péči. (Gladkij, 2003, s. 111) Specifikum poptávky po zdravotnických službách je malá elasticita a nezávislost na její ceně. Výjimku tvoří estetické zákroky.

Faktory mající vliv na poptávanou péči:

- Demografie
- Zdravotní stav obyvatelstva
- Kultura a zvyklosti
- Nabídka zdravotních služeb (Barták, 2010, s. 31)

1.6.2 Zdravotnické služby – nabídka

Všichni, kdo poskytují zdravotnické služby tvoří nabídku poskytnutí těchto služeb. Zdravotní služba je nejmenší jednotkou, která poskytuje péči a má tři hlavní znaky:

- je rozpoznatelná a rozlišitelná pro spotřebitele
- její výsledek uspokojuje potřebu

– je cenná

Právní předpisy regulují poskytování zdravotní péče a zdravotních služeb. Zdravotní péči mohou poskytovat pouze registrovaná zařízení, která splňují určité normy a požadavky. (Barták, 2010, s. 42). Nabídka zdravotních služeb je ovlivněna technologiemi, politikou státu a zdravotními pojišťovny. Významným faktorem je poměr mezi počtem lékařů a obyvatel. V souvislosti s nízkým počtem lékařů dochází k nedostatečným informacím, kdy pacientovi nejsou podány veškeré informace o výkonech, které musí, nebo nemusí být provedeny. Lékař by se měl vždy rozhodnout dle osobního zájmu pacienta a lékařské etiky. (Gladkij, 2003, s. 111)

1.6.3 Zdravotnické služby a finance v České republice

Financování zdravotní péče v České republice prošlo řadou změn s vývojem několika sítí zdravotnických zařízení. Některá zařízení přešla do soukromého sektoru, jiná zůstala státním zařízením. V dnešní době se často hovoří o problémech s financováním zdravotnické péče. Hlavním problémem je nedostatek finančních zdrojů. Další problémy spojené s financováním je nedostatečné využití zdravotní péče, plýtvání, nedostatečná kontrola a neefektivní způsob financování. Nástrahy jsou tvořeny také cenami vstupů, jako například dodavatelé, nebo laboratoře. (Gladkij, 2003, s. 113)

Zdravotní služby jsou financovány několika způsoby, prostřednictvím přímých úhrad, daní a poplatků, veřejným zdravotním pojištěním na základě příspěvků od pojištěnců a také soukromým zdravotním pojištěním. (Barták, 2010, s. 83)

1.6.4 Zdravotní péče hrazena veřejným zdravotním pojištěním

Zdravotní péče je hrazena zdravotní pojišťovnou buď přímo, tedy poskytovatelům zdravotní péče, nebo pacientu při odškodnění. Existují tři způsoby úhrad zdravotní péče (Němec 2008, s. 96):

Platba třetí stranou, kdy zdravotní pojišťovna za pacienta hradí přímo – pacient je pojištěncem.

Pokladenský systém, tedy odškodnění pacienta, kdy pacient uhradil přímo poskytovateli zdravotních služeb a zdravotní pojišťovna refunduje částku v plné, nebo částečné výši.

Spoluúčast pacienta, kdy poplatky za péči platí pacient a poskytovateli zdravotních služeb hradí pojišťovna úměrné menší částky.

Ze zdravotního pojištění se hradí zdravotní péče prostřednictvím úhradových mechanismů, mezi které řadíme: kapitační platba, platba za ošetrovací den, platba za výkon a také úhrada podle DRG. (Šatera, 2010, s. 65)

2 ZALOŽENÍ PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU

2.1 Právní formy podnikání

Volba formy podnikání je velmi klíčovým aspektem, který je důležitý při plnění stanovisek u zakládání nového podnikatelského subjektu dle Ondřeje (2019, s.10). U mnoha podnikání je kromě snahy podnikat důležité také dosažené vzdělání, praxe v oboru, certifikáty a kvalifikace v oboru, které nám poté umožňují podnikatelskou činnost vykonávat.

Nejdříve musíme zvolit právní formu podnikání, u které záleží, zda chceme podnikat jako jednotlivci, nebo s dalšími osobami, případně také zaměstnávat zaměstnance.

Autorka Šafrová Dražilová (2019, s. 191) uvádí, že právní forma je „obal“ podniku, který primárně usnadňuje jeho fungování a má za úkol chránit majetek podnikatele, tím že je oddělen majetek soukromý a majetek, který je určen k podnikání. Právní formy můžeme dělit podle počtu společníků, nebo formy ručení.

2.1.1 Osoby samostatně výdělečně činné (OSVČ)

OSVČ je jednou z nejčastějších forem podnikání fyzických osob, která je udělena na základě živnostenského oprávnění. Fyzická osoba může zaměstnávat zaměstnavatele, ale také může podnikat samostatně. Na základě živnostenského zákona podniká OSVČ. Tato forma je jednodušší po administrativní stránce oproti podnikání formou právnické osoby. Jedinou nevýhodou je, že podnikatel ručí celým svým majetkem. (Ondřej, 2019, s. 10).

Výhodou podnikání jedince je rychlé a levné založení, se ziskem lze nakládat dle potřeb podnikatele a možnost nesdělovat obchodní tajemství. (Šafrová Dražilová, 2019, s. 193)

Všeobecné podmínky pro žádost o živnostenské oprávnění – fyzické osoby:

- Svéprávnost
- Bezúhonnost
- Splnění vyžadované odborné způsobilosti – v případě, že to daná živnost požaduje

dle Ondřeje (2019, s. 45-46)

2.1.2 Druhy živností

Podnikání fyzických osob primárně rozdělujeme na koncesovanou a ohlašovací živnost dle Šafrové Dražilové (2019, s. 193). Pokud chceme podnikat jako koncesovaný živnostník musí mít státem udělené povolení. Zejména se jedná o výrobu alkoholických nápojů, prodej zbraní, provozování taxislužby, ortoptika apod. Jsou to především obory, u kterých by mohlo dojít k poškození zdraví osob.

Ohlašovací živnost je udělena na základě splnění podmínek, živnostenský list je vydán po 15 dnech a po obdržení patřičného formuláře.

Rozdělení ohlašovací živnosti:

- a) Volná – ve většině případů není zde povinná odborná způsobilost. Například se jedná o velkoobchod, maloobchod, ubytovací služby.
- b) Vázané – je zde podmínka vzdělání, nebo praxe. Například psychologické poradenství, kosmetické služby.
- c) Řemeslné – je zde podmínka odborné způsobilosti, kterou je výuční list, nebo odborné vzdělání, které souvisí s živností. Například mlékárenství, řeznictví.

2.1.3 Společnosti s ručením omezením – s.r.o.

Tato společnost může být založena jednotlivcem i více společníky, to patří k hlavní výhodě s.r.o. Za své závazky ručí společnost celým svým majetkem, ale společník jen do výše nesplaceného vkladu. Společník má minimální vklad 1 Kč. Vklady do společnosti mohou mít i nepeněžní charakter, pak hovoříme o vkladech, které jsou oceněné odborným znalcem zaznamenány oceněnou hodnotou do společnosti. Nejvyšší orgán společnosti je valná hromada. Statutární orgán společnosti je jednatel. (Šafrová Dražilová, 2019, s. 195-196)

2.1.4 Akciová společnost – a.s.

Tato společnost může být založena alespoň jednou právnickou osobou, nebo dvěma fyzickými osobami. Nejvíce je tato forma využita u podniků, které vyžadují vysoký počáteční kapitál. Základní kapitál takové společnosti musí být minimálně 2 000 000 Kč v přepočtu na eura 80 000 EUR. Počáteční kapitál vzniká prodejem akcií, které si pořizuje akcionář. Akcionáři nabývají právo na řízení společnosti a výplatu dividend. Akcie můžeme

rozdělit na kmenové a prioritní. Ke kmenovým akciím se váže právo hlasování valné hromady a.s. K prioritním akciím se váže právo na dřívější výplatu dividend. Akcionáři jsou součástí řízení společnosti. Nejvyšší orgán je valná hromada, která se koná minimálně jednou ročně. (Šafrová Drášilová, 2019, s. 197).

2.1.5 Komanditní společnost

Tato společnost je založena kapitálovou společností, která je složena alespoň ze dvou společníků. V této společnosti jsou rozdělené funkce na tzv. komplementáře, je to osoba, která ručí za závazky celým svým majetkem. Druhý společník komandista, je ten, který ručí jen do výše nesplaceného vkladu. Komandista je ten, který musí složit při založení nové společnosti počáteční kapitál alespoň 5000 Kč.

V této formě podnikání realizuje komplementář svůj nápad na realizaci společnosti a vede komanditní společnost sám. Komandista má roli investora, který prostřednictvím financí dodává prostředky k realizaci projektu. Ve společné smlouvě jsou stanoveny podmínky na podíl ze zisku. (Šafrová Drášilová, 2019, s. 194-195)

2.1.6 Veřejná obchodní společnost – v.o.s.

Tato společnost může být založena dvěma osobami, bez nutnosti být právnickou nebo fyzickou osobou. V České republice nenabývá tato forma společnosti ve velké oblibě. Jeho nevýhodou je, že všichni společníci ručí celým svým majetkem. Výhodou je, že pro založení této formy podnikání nemusí být žádný počáteční kapitál. (Šafrová Drášilová, 2019, s. 194)

2.2 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán můžeme charakterizovat jako dokument písemný, ve kterém popisujeme všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti, které souvisejí s podnikatelským záměrem. Shrnuje to veškeré podnikatelské cíle, reálné důvody, dosažitelnost a jednotlivé kroky, které vedou k dosažení těchto cílů. (Srpová 2011 s. 27-29)

Není pevně dán obsah podnikatelského plánu a liší se dle investora nebo banky, kteří si určí požadavky na strukturu a rozsah. V dnešní době investoři častěji upřednostňují

podnikatelský plán ve formě prezentace, důvodem je šetření času. Naopak banka může vyžadovat více dokumentů a informací. (Srpová 2011 s. 27-29)

Struktura podnikatelského plánu může vypadat následovně:

1. Titulní list
2. Obsah
3. Úvod, účel
4. Shrnutí
5. Popis podnikatelské činnosti
6. Cíle firmy a vlastníků
7. Potenciální trhy
8. Analýza konkurence
9. Marketingové a obchodní strategie
10. Realizační projektový plán
11. Finanční plán
12. Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu a rizika
13. Přílohy

2.2.1 Titulní list

Titulní list obsahuje obchodní název a logo firmy (to jen v případě, že firma už existuje), název podnikatelského plánu, jméno autora a jména klíčových osob, zakladatele, datum založení apod. Je doporučeno v titulním listu uvést prohlášení typu: Informace, které jsou obsaženy v tomto dokumentu jsou důvěrné a podléhají obchodnímu tajemství. Není povolené dokument nijak reprodukovat, kopírovat, rozmnožovat, nebo ukládat v jakékoliv formě bez souhlasu autora. (Srpová 2011 s. 27-29)

2.2.2 Obsah

Na obsah se mnohdy zapomíná, což je chybou a mnohdy to komplikuje orientaci v daném podnikatelském plánu a znesnadňuje vyhledávání konkrétních informací. Obsah by měl být v rozsahu jedné až jedné a půl stránky A4. V obsahu jsou uvedeny nadpisy první, druhé a třetí úrovně. Čím je členění větší, tím bývá obsah méně přehledný. (Srpová 2011 s. 30-31)

2.2.3 Úvod a účel

Úvod je hned na začátku podnikatelského plánu, aby se autor a čtenář tohoto plánu seznámili s účelem podnikatelského plánu, jeho rozsahem a podrobnostmi. Je doporučeno na úvod zmínit, že podnikatelský plán je vytvořen pro potenciálního investora. Podnikatelský plán může být vytvořen v několika verzích, například zkrácený, nebo plán v plné verzi. Toto je velmi důležité uvést hned v úvodu, aby čtenář věděl, o jakou verzi se jedná. (Srpová 2011 s. 27-29)

2.2.4 Shrnutí

Shrnutí je detailní popis, co je obsahem následujících stran. Shrnutí by mělo být popsáno tak, že čtenář po přečtení bude chtít vědět veškeré podrobnosti o zbytku podnikatelského plánu.

Hrubá osnova pro shrnutí může vypadat následovně:

- Jaké produkty budeme poskytovat?
- Proč a v čem jsou naše produkty lepší než jiné? Jakou máme výhodu proti konkurenci?
- Výhoda pro zákazníka? Užitek pro zákazníka?
- Otázka trhu, velikosti, růstu trhu a chování zákazníků a tržních trendům?
- Klíčové osobnosti a jejich realizované úspěchy.
- Otázka týkající se financí – kapitálová náročnost, potřeba cizích zdrojů, délka financování, úroková sazba, schopnost splácet cizí zdroje apod.

Rozsah shrnutí, není pevně stanoveno a záleží na mnoho faktorech. Důležité je však ve shrnutí uvést klíčové informace v malém počtu stran. Shrnutí je uvedeno na začátku podnikatelského plánu, ale jeho zpracování se provádí až po zhotovení kompletního podnikatelského plánu. (Srpová 2011 s. 32-34)

2.2.5 Popis podnikatelské činnosti

V popisu podnikatelské činnosti bude vysvětleno, o jakou podnikatelskou činnost se bude jednat. Může se jednat o nalezení díry na trhu, objevení nové technické metody a další. Popisem se snažíme čtenáře přesvědčit, že teď je nejlepší okamžik k realizaci našeho plánu a my máme ty nejlepší předpoklady k jeho uskutečnění. V popisu také musíme důkladně představit náš výrobek nebo službu našim potenciálními zákazníky. Zároveň by měly

být přeneseny naše myšlenky do podoby tržeb a zisků. Rovněž by v popisu mělo být uvedeno, jak by zákazník měl řešit konkrétní problém a jaká řešení tohoto problému nám přinese náš produkt, nebo služba. (Srpová 2011 s. 35-36)

U podnikatelské příležitosti se v popisu zaměříme na tyto body:

- popis produktu, výrobku nebo popis nabízené služby
- konkurenční výhodu
- jaký je užitek našeho produktu, nebo služby

Když popisujeme nějaký produkt je důležité uvádět jeho vzhled, u služby jsou to vlastnosti nabízené služby. V případě výrobku je vhodné uvést, zda se jedná o novinku, nebo produkt na trhu už je nabízen. Zároveň bychom měli objasnit k čemu produkt bude sloužit. Velmi důležité je také zmínit doplňující služby k danému produktu, lze uvést například opravy, servisní podporu zákazníků, zaškolení, instalaci a montáž, nebo poradenské služby.

Pokud je naše nabídka zaměřena na službu, musíme danou službu popsat a uvést v čem spočívá a jak funguje. Dále musíme uvést, která zařízení budou službu provádět a jaké vybavení daná služba potřebuje.

Konkurenční výhoda spočívá v lepší nabídce, než má daná konkurence. Nestačí být na trhu pouze stejně kvalitní jak ostatní firmy, ale je důležité být lepší než všichni konkurenti. Pro naše zákazníky musíme nabízet zajímavý koncept, profesionální servis a řešení problémů.

Užitek pro zákazníka je cíl, kterého chceme docílit díky podnikatelskému plánu. Proto je důležité si uvědomit, jaký prospěch plyne z našich produktů, nebo služeb a proč by zákazníci měli nakupovat, nebo chodit právě k nám, a ne ke konkurenci. Abychom mohli docílit úspěchu, musíme vědět, kdo jsou naši zákazníci a které trhy osloví naše služby, nebo produkty a co je naším cílem.

Jeden z problémů při zakládání firem je mylná představa, že jejich nápad je bez konkurence, což je velmi ojedinelé. Nemusí na trhu existovat stejný produkt, nebo služba, ale existuje konkurenční nabídka, která se snaží uspokojit zákaznickou potřebu jinou formou. (Srpová 2011 s. 35-37)

2.2.6 Cíle firmy a vlastníků

Tato kapitola slouží k přesvědčení, že naše firma je schopná realizovat předložený vypracovaný podnikatelský plán.

Ti, co poskytují kapitál předpokládají, že úspěch, či neúspěch firmy je založen na vedení. Samozřejmě záleží na samotném produktu, nebo službě. Důležitou roli při realizaci hraje také odborný a schopný management.

Proto před rozhodnutím investor podrobně prověřuje vedení a zaměstnance a pokud rozhodne, že je nutné doplnit management, je v našem zájmu najít kompetentní odborníky do vedení firmy.

Uvedeme nejdříve historii firmy poté uvedeme data, kdy byla firma založena, právní formu firmy, vlastnickou strukturu, specifika konkrétní firmy a hlavní produkty apod. Poté stanovíme vizi, definujeme představu a budoucnost kam bude firma směřovat a časový horizont tohoto posunu. Cíle firmy definuje slovo SMART, každé písmenko z tohoto slova popisují určité vlastnosti.

S – specific – tedy specifické, konkrétní

M – measurable – měřitelné

A – achievable – atraktivní, akceptovatelný

R – realistic – reálný

T – timed – časově definovaný.

Cíle by měly být formulovány tak, aby byly krátké a stručné. (Srpová 2011 s. 40-42)

2.2.7 Potenciální trhy

Uspěť můžeme při realizaci podnikatelského plánu jenom tehdy, pokud bude mít trh zájem o naše produkty, případně služby.

Pro investory, nebo společníky jsou zásadní fakta o potenciálních trzích a možnosti uplatnění produktu, nebo služby na daném trhu. Nezbytné je provést analýzu oboru a trhu.

Podnikatelský plán obsahuje informace o:

- celkovém trhu
- cílovém trhu

Je zásadní si vymežit celkový trh a cílový trh, na který se v rámci celkového trhu chceme zaměřit. Podnikatelský plán se zaměřuje na potenciální zákazníky, nepopisuje celý trh. Podrobně se zaměříme na cílový trh a určíme jeho charakteristické znaky, čím více se nám to povede, tím lépe výrobky a služby přizpůsobíme potřebám a požadavkům zákazníků a tím dosáhneme většího úspěchu. Potenciální zákazníky je nutné rozdělit dle kritérií a požadavků do určitých segmentů. Trh můžeme segmentovat dle kritérií, oblastí, požadavků, ceny, jakosti, oboru, regionů apod. Po rozdělení do tržních segmentů se zaměříme pouze na jeden, pro nás ten nejzajímavější. Usilujeme zejména o ty segmenty, které nám v budoucnu zaručí největší zisk.

Pro správný výběr konkrétního segmentu použijeme následující kritéria:

- velikost segmentu
- růst segmentu
- možnost vymežit se proti konkurenci
- dosažitelnost zákazníků
- shoda produktu s potřebou zákazníka
- síla konkurence. (Srpová 2011 s. 45-54)

2.2.8 Analýza konkurence

Je chybou mnohých tvůrců podnikatelského záměru, že se domnívají, že v daném odvětví nemají konkurenci. Jedná se zejména o produkty, které jsou nové a na trhu se doposud neobjevily. Skoro vždy je to klamnou představou. Zakladatelé firem často nepřemýšlejí nad tím, že jeden problém, nebo danou situaci lze vyřešit několika způsoby. Mnohdy také zakladatelé vůbec netuší, že nějaká konkurence je. Při zpracování podnikatelského plánu je téměř nutností vypracovat podrobnou analýzu konkurence. (Svobodová a Andera 2017)

Nejdříve se musíme zaměřit na firmy, které znamenají pro nás konkurenci. Jsou to veškeré firmy, které existují na stejných cílových trzích a jejich produkty jsou totožné, nebo lehce odlišné od našich produktů. Může se také stát, že mnoho firem nyní nejsou naši konkurenci, ale do budoucna by být mohly, tzv. potenciální konkurenti.

Trh je velký, a proto je dobré si na úvod rozdělit konkurenty na hlavní a vedlejší. Kdy hlavní konkurence jsou firmy, které mají na trhu svoje místo, mají význam a budou mít význam. Zároveň jsou to firmy, které jsou podobné té naší. (Svobodová a Andera 2017)

Pokud máme určené konkurenty, přistoupíme k prozkoumání a vyhodnocení jejich výhod a nevýhod. Je nutné zhodnotit hlavní i potencionální současné konkurenty, dle kritérií jako jsou obrat, růst podílu na trhu, výrobky, služby poskytované zákazníkům, zákazníci, ceny, prodejní cesty, sídla, dostupnost aj.

Ze získaného srovnání konkurenčních firem, dle stanových kritérií vyhodnotíme a určíme výhody jednotlivých firem. U vyhodnocení nesmíme dát na naše subjektivní hodnocení, ale na hodnocení od zákazníků. Často k ověření spokojenosti zákazníků slouží průzkumy trhu. (Srpková 2011 s. 57-59)

2.2.9 Marketingová strategie

Marketing a strategie mají zásadní vliv na prodej a budoucí úspěch firmy. V každém podnikatelském plánu bychom si měli dát záležet na kvalitní marketingové a obchodní strategii.

Marketingové strategie můžeme rozdělit do tří okruhů, které řeší:

- výběr cílového trhu
- určení pozice produktu na trhu
- marketingový mix

Naším úmyslem je dostat produkt do povědomí zákazníků a dosáhnout co nejlepšího vnímání u daného produktu, zároveň také odlišit se od konkurence.

Marketingový mix je složen ze čtyř nástrojů, někdy je uvedeno 4P:

- produkt – product
- cena – price
- distribuce – place
- propagace – promotion

V dnešní době existuje i mnoho modifikací 4P, některé firmy používají 7P, kde jsou doplněny:

- politicko – společenské rozhodnutí – politics
- veřejné mínění – public opinion
- lidské zdroje – people

V praxi nás však mnohem více bude zajímat zákaznický marketingový mix, 4C:

- zákazník – customer
- náklady na zákazníka – cost
- dostupnost – convenience
- komunikace – communications

Možný postup marketingové strategie:

1. Nejdříve si definujeme prodejní cíle, například obraty.
2. Poté musíme stanovit počet zakázek, případně počet zákazníků.
3. Zkalkulujeme náklady na prodejní aktivity (zákaznický servis, školení, údržba a servis aj.)
4. Určíme počet pracovníků ke splnění daných úkolů. Musíme také myslet na dostatečný počet pracovníků z důvodu dovolených, případně nemoci. Na začátku bude třeba pracovníka zaškolit.
5. Určíme jaké kvalifikace budou mít naši pracovníci a na jakých pozicích.
6. Musíme zahrnout celkové náklady osobní, cestovní výdaje, náklady na akce na podporu prodeje, telekomunikace, školení, investice do dopravy.

(Srpová 2011 s. 60-62, Vochozka a Mulač, 2012)

2.2.10 Realizační projektový plán

Při sestavování podnikatelského plánu je důležité si určit časový harmonogram činností a zajištění od dodavatelů. Jedná se o realizační projektový plán. Nejdříve se musíme zaměřit na důležité kroky a aktivity, které musíme podniknout, poté také stanovit milníky, kterých chceme dosáhnout a termíny k jejich dosažení. Pomůckou nám může být úsečkový diagram, kdy každá úsečka má svůj začátek a konec. (Srpová 2011 s. 74)

2.2.11 Finanční plán

Finanční plán je číselná podoba podnikatelského plánu. Smyslem je dokázat z ekonomického hlediska reálnost podnikatelského záměru. Výstupem finančního plánu jsou náklady, výnosy, peněžní toky, plánovaný výkaz zisku a ztrát, rozvaha, finanční analýza, výpočet bodu zvratu, efektivita investic, plán financování aj. Pokud je firma na svém

začátku, potřebuje prostředky pro založení firmy, pro pořízení dlouhodobého majetku, pro pořízení oběžného majetku a prostředky na zahájení podnikatelské činnosti, jako například financování provozních nákladů do získání první tržby. Kromě výše zmíněných musíme počítat také s uhrazením nájmu, energií, mzdy pracovníků a nakoupeným zbožím.

První propočty jsou většinou bez zohlednění finančního účetnictví, jedná se pouze o manažerský přístup. (Srpová 2011 s. 75)

2.2.12 Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu a rizika

SWOT analýza

Pomocí této analýzy můžeme posoudit následující čtyři oblasti. Název této analýzy je odvozen z anglického slova SWOT: (Slouka, 2017 s. 176-179)

S – strength – silné stránky

W – weakness – slabé stránky

O – opportunity – příležitosti

T – threats – hrozby

Tabulka 2. SWOT analýza (převzato)

<p>Silné stránky mohou být například:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zkušený management - Kvalifikovaná pracovní síla - Kvalitní servis <p>Čím více silných stránek máme, tím lépe.</p>	<p>Slabé stránky například:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kapitálová síla - Nedostatek zkušenosti v oblasti managementu - Cenová politika
<p>Příležitosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atraktivní příležitosti, které nám mohou přinést výhody. - Pravděpodobný úspěch. <p>Soustředují se zejména na okolí firmy.</p>	<p>Hrozby:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nabádá nás k zamyšlení nad problémy, které budu muset řešit. - Hledisko závažnosti. <p>Soustředují se zejména na okolí firmy.</p>

Je důležité analyzovat podnikatelský záměr se všemi možnostmi a eventualitami a mít přichystané řešení než skrývat například před investory cenovou politiku, konkurenci, nebo vstupní bariéry. (Jakubíková a kol. 2019)

2.2.13 Analýza rizik

Vždy to, co se pojí s rizikem chápeme jako negativní odchylku od původního plánu. V podnikatelském plánu to můžeme chápat jako negativní dopad pro firmu. Analýza rizik nám umožní se na podnikatelský plán dívat dvěma způsoby. Kromě pravděpodobné rizikové situace nám také může posloužit pro přípravu na opatření, které bude nutné vykonat, pokud nastane riziková situace. Všechno má své příčiny i rizikové situace. Díky analýze rizik tedy můžeme predikovat rizika a vytvořit proti nim opatření. Existuje několik dělení rizik: ovlivnitelná, neovlivnitelná, vnitřní a vnější. Dle náplně také na: technická, výrobní, ekonomická, tržní, finanční, politická aj. (Ekanem, 2017)

Analýzu rizik můžeme realizovat dle expertního hodnocení, nebo analýzy citlivosti. (Srpková 2010 s. 67, Pritchard, 2015)

2.2.14 Přílohy

Množství příloh záleží na konkrétním podnikatelském plánu. V ojedinělých případech může mít rozsah až několik desítek stránek. Pro větší přehlednost se může vytvořit seznam příloh. (Srpková 2010 s. 67)

Obsah přílohy:

- životopisy – osob, které jsou klíčové
- výpis z obchodního rejstříku
- analýzu trhu
- podklady z médií o trhu a produktu
- podklady z finanční oblasti – rozvaha, výkaz zisků a ztrát
- prospekty, reklamní materiály
- technické výkresy
- důležité smlouvy.

2.3 Podnikatelské strategie

Pojem strategie pochází z řečtiny a znamená vůdce. Do ekonomie se dostal z vojenství, kde znamená umění a vědu vojevůdce. Hlavní postavou ve firmě je podnikatel, kterého nelze začlenit do nějakého schématu. Proto je významná osobnost podnikatele. Musí umět své okolí nadchnout a zaujmout. Úspěšný podnikatel musí umět své představy lidem kolem sebe zprostředkovat. Musí mít schopnost své okolí přesvědčit a tím realizovat své představy.

Stratége musí mít tři vlastnosti (Mallya, 2007):

- Otevřenost – schopnost komunikace, přístupnost, být zvědavý a mít mimo oborový rozhled.
- Spontánnost – schopnost se odprosit od obvyklostí a vytvářet vlastní standardy.
- Smysl pro realitu – schopnost vidět věci tak jak jsou. Úspěšně podnikání přeměňuje představy v realitu. (Srpková 2010 s. 130)

2.4 Proces strategického řízení

Strategické řízení dělíme do pěti fází:

1. Fáze: obsahem jsou současné mise, vize a cíle firmy. Jejím úkolem je nastínit skutečné strategické řízení a přesně si určit cíle, kterých chceme dosáhnout.
2. Fáze: obsahem je strategická analýza vnějšího, odvětvového a vnitřního prostředí firmy.
 - a) Analýza vnějšího prostředí – snahou firem je najít okolní faktory a vliv na jejich fungování.
 - b) Analýza odvětvového okolí – zohledňuje potencionální konkurenty, hrozbu síly zákazníků a dodavatelů, hrozbu substitutů a rivality v odvětví.
 - c) Analýza vnitřního prostředí – snahou je popsat všechny aktivity ve firmě, silné a slabé stránky, priority.
3. Fáze: je fází formulace, kdy se snažíme modifikovat přítomné cíle a strategie firmy, aby byla úspěšnější.
4. Fáze: je fází implementace strategie, kdy se zabýváme organizační strukturou a její organizací, procesy a zvolenými strategiemi.

5. Fáze: je fází hodnocení a kontroly strategií. Jejím úkolem je monitorovat vývoj implementace u zvolené strategie. Případně iniciovat kroky, které jsou potřebné. (Jakubíková a kol. 2019)

3 ORTOPTIKA

Název ortoptika pochází z řečtiny „ortho optos“ a doslovný překlad zní „rovné oči“. Ortoptika je nelékařský zdravotnický obor, který se věnuje diagnostice a léčbě poruch zrakových funkcí jako je strabismus (šilhání), amblyopie (tupozrakost) nebo diplopie (dvojité vidění). (Rowe, 2012, Rybníčková, 2012)

Ortoptika se snaží napravit porušené jednoduché binokulární vidění. Jednoduché binokulární vidění není vrozené, vyvíjí se až do osmi let věku dítěte. Ortoptisté se právě z tohoto důvodu setkají nejčastěji s dětskými pacienty. Dospělí pacienti přicházejí nejčastěji z důvodu diplopie, konsektivního strabismu anebo po úrazech hlavy, operace hlavy, roztroušené skleróze anebo cévní mozkové příhodě. Dál ortoptisté provádí diagnostická vyšetření, pleopticko – ortoptické cvičení a screening dětských očních vad.

Ortoptická léčba má obvykle dlouhý charakter léčby, celkově léčba může trvat i několik let. Pacienti na základě indikace od strabologa pravidelně navštěvují ortoptické ambulance v rozsahu jednou až dvakrát za týden. Kromě léčby v ambulanci je důležité i domácí cvičení, případně nošení pomůcek jako je okluzor nebo brýlová korekce.

Ortoptisté mohou pracovat v nemocnicích, klinikách nebo v soukromých ambulancích. Ortopisté úzce spolupracují se strabology, oftalmology, optometry, pediatry, pedagogy, nebo neurology. (Rybníčková, 2012))

3.1 Česká společnost ortoptistek

Česká společnost ortoptistek vznikla roku 1994 a jedná se o dobrovolnou organizaci, která sdružuje ortoptisty z České republiky. Hlavním úkolem je udržovat úroveň vzdělání v oboru ortoptika, podílet se na organizování odborných konferencí, udržování vztahů mezi ortoptisty ze zahraničí. Společnost se dále aktivně zapojuje do léčby a snižování počtu amblyopie a strabologie, podílí se na včasných screeningových vyšetřeních. (Česká společnost ortoptistek,)

3.2 Historie ortoptiky

Ortoptika, jako obor má dlouholetou tradici v České republice. První zmínky o strabismu a jeho léčbě pocházejí z období po druhé světové válce. V tomto období je velmi známé jméno profesora Kurze, který se zabýval včasným záchytem strabismu a jeho léčbě nebo chirurgické léčbě.

Po konci druhé světové války začaly v nemocnicích vznikat ústavy a oddělení ortopticko – pleoptické. Profesor Kurz založil první oddělení v Praze u II. oční kliniky. Obor ortoptika zpočátku měl velmi těžké začátky, nebyly dostupné žádné informace, jak léčbu provádět, nebyly přístroje pro ortopticko– pleoptickou léčbu a doba nebyla ani nakloněna se touto problematikou zabývat.

Přesto díky profesorovi Kurzovi vznikla první školící akce pro ortoptisty v Praze na II. oční klinice. Toto oddělení bylo až do roku 1979 vedeno jako školící centrum.

V roce 1979 bylo založeno pomaturitní studium ortoptiky, které sloužilo ke specializaci sester. Toto studium bylo zahájeno v Brně v Národním centru pro ošetřovatele a nelékařské zdravotní obory. Kromě oddělení II. oční kliniky v Praze, začaly vznikat další ortoptická oddělení a ambulance po celé republice. Začaly také vznikat léčebny zrakových vad, které nesloužily jako ambulance, ale jako internát.

První typ internátní léčebny vznikl v Kroměříži v roce 1945. Léčebna byla založena primářem Purem v kroměřížské nemocnici při očním oddělení. Později došlo k přesunu léčebny do budovy místního kláštera. Roku 2008 byla léčebna zrušena a nahrazena denním stacionářem, který funguje až do dnešní doby. Stacionář se nachází v kroměřížské nemocnici. Kapacita stacionáře je až 12 dětí. Děti v denním stacionáři jsou od pondělí do pátku, 5–6 týdnů (tedy téměř až dva měsíce). Děti, které již zahájily povinnou školní docházku, dochází do speciální školy, která je zřízena přímo ve stacionáři. Pro děti, které chodí do školky, je také zřízena mateřská školka přímo ve stacionáři. Stacionář je navštěvován dětmi z celé republiky.

Další samostatná léčebna zrakových vad byla založena primářem Svobodou roku 1952 ve Štramberku. Kapacita této léčebny byla až 65 dětí z celého tehdejšího Československa. Léčebna byla pro děti od 4 do 10 let. Děti zde byly přijaty na dobu až 10 týdnů, dle žádosti strabologa, nebo oftalmologa. V této léčebně se také školili lékaři z celé republiky. Roku 2000 byla léčebna trvale uzavřena.

Roku 1953 byla založena lékařem Drahanským další významná léčebna ve Dvoře Králové nad Labem. Tento lékař byl průkopník československé ortoptiky, který skloubil speciální výchovu, školní vyučování a ortoptická cvičení. Léčebna měla kapacitu až 30 dětí. Na počátku byli na klinice pouze pedagogičtí pracovníci po roce 1956 odbornou léčbu zahájily ortoptické sestry. V této léčebně se konaly odborné a vědecké semináře, za účelem předávání nových informací ohledně strabismu, amblyopie a léčby obou vad. Dále byla navázána

spolupráce s novými pracovníky. Léčebna je dodnes otevřena a od roku 1995 byla zařazena do Sdružení léčeben a ozdravoven. Dnes je kapacita této léčebny 30 dětí, které jsou zde na pobytu až 8 týdnů, dle toho, jak určí oftalmolog nebo strabolog. Během jednoho roku se zde vystřídá až 200 dětí. V léčebně je zřízena také základní škola a mateřská školka.

Léčebny internátního typu se dříve velmi osvědčily a vznikaly i další léčebny ve městech Třebíč nebo Ostrava pro děti se zrakovými vadami.

V dnešní době existují léčebny pouze ve Dvoře Králové nad Labem a lůžkové oddělení, které funguje do dnešní doby v Kroměříži. Ostatní léčebny byly zrušeny z důvodu malého zájmu o léčbu. Zrušení však způsobila mnoho problémů rodičům, protože ne každý kraj má ortoptickou ambulanci nebo oddělení. Někteří rodiče v dnešní době dojíždějí několik kilometrů do nejbližší ortoptické ambulance.

V České republice se v dnešní době nachází 55 ortoptických ambulaní (pracovišť) z toho 6 je soukromých.

V roce 2004 vstoupila Česká republika do Evropské unie a došlo ke změnám v zákoně 96/2004, kdy je požadavek na ortoptického pracovníka, aby měl bakalářské studium obor ortoptika, který může pracovat bez odborného dohledu. V roce 2009 v Olomouci na Přírodovědecké fakultě UP byl otevřen první ročník bakalářského studia, pod záštitou RNDr. Františka Pluháčka, Ph.D.

V roce 1994 byla založena Česká společnost ortoptistek, která sdružuje ortoptisty z celé republiky.

V dnešní době se obor ortoptika potýká s malým počtem ortoptických ambulaní a nedostatkem personálu, tedy vystudovaných ortoptistů. Současná moderní digitální doba a hlavně pacienti potřebují péči ortoptisty mnohem více a častěji.

(Jeřábková, 2010, Olšarová, 2021)

3.3 Kompetence a specifikace v oboru ortoptika

Ministerstva zdravotnictví a školství, mládeže a tělovýchovy ve spolupráci vydávají na základě ustanovení §12 zákona č. 96/2004 Sb. o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a také k výkonu činností, které souvisejí s poskytováním zdravotní péče, o změně některých souvisejících zákonů, které podle pozdějších předpisů znějí dále jen „zákon č. 96/2004 Sb. a ustanovení §11 vyhlášky

č. 39/2005 Sb., jenž stanoví minimální požadavky na studijní program k získání odborné způsobilosti k výkonu nelékařského zdravotnického povolání, ve znění pozdějších kvalifikačních standard a přípravy na výkon zdravotnického povolání ortoptisty, který se studuje nejméně v tříletém akreditovaném zdravotnickém bakalářském studijním programu. V tomto programu se specializují ortoptisté kvalitněji.

Název studijního programu je: Ortoptika. Jedná se o bakalářský studijní program, který se standardně studuje tři roky. Vyučování je rozděleno na teoretické a praktické, kdy praktické vyučování musí obsahovat nejméně 1600 hodin. Praktické vyučování se dle ustanovení § 3 odst. 5 a § 11 odst. 3 písm. b) vyhlášky č. 39/2005 Sb. pro účely tohoto kvalifikačního standardu se považuje praktické vyučování takové, které je prováděno ve zdravotnickém zařízení, kdy poskytovatel je buď ambulantní nebo lůžkové oddělení, kde jsou pacienti s poruchami zraku nebo ve školních laboratořích k praktickému vyučování.

(Věstník Ministerstva zdravotnictví ČR č. 2/2020)

3.3.1 Cíle studijního programu

- Cíle, které se týkají vzdělávání a profesní kvalifikace pro poskytování péče, které jsou orientovány na individuální potřeby jak jedinců, tak i rodin a komunit.
- Cíle, které směřují k nabytí znalostí právních předpisů o poskytování zdravotních služeb a zdravotní péče v České republice. Zaměřuje se hlavně na poskytovatele zdravotních služeb a k oprávnění poskytování zdravotních služeb, které musejí odpovídat zdravotním potřebám, pokud není dle právního předpisu stanoveno jinak.
- Cíle, které vedou k získání profesní kvalifikace zdravotnického pracovníka, který opravňuje k provádění výkonu zdravotnického povolání.

Cílem je dosáhnout vzdělání ve zdravotnickém oboru, který je základní předpoklad pro celoživotní vykonávání profesního vzdělávání.

(Věstník Ministerstva zdravotnictví ČR č. 2/2020)

3.3.2 Studijní cíle

1. Cíle, které se týkají přímého vztahu k profesi

- Absolventi jsou schopni pracovat v rámci preventivní, léčebné a diagnostické péče, které jsou poskytovány ve spolupráci s oftalmologem nebo strabologem u pacientů, kteří trpí motorickými anebo senzorickými očními poruchami.

2. Cíle, které se týkají rozvoje profese ortoptisty

- Absolventi jsou schopni přispívat k profesionalizaci oboru a zvyšovat prestiže v souvislosti s postavením ortoptisty ve společnosti na základě svých vědomostí, dovedností, sociální zralosti a individuálnímu přístupu k jedinci, rodinám a komunitám.
- Absolventi znají aktuální rozvoj oboru v ČR i zahraničí, jsou schopni kriticky posoudit jednotlivé etapy historického a současného vývoje ortoptiky, stejně tak i predikovat vývoj ortoptiky. Dále také se jedná kompetence ortoptistů při provádění výkonů a činností.
- Absolventi jsou schopni se podílet na výzkumu v oboru ortoptiky, prezentovat výsledky z výzkumné činnosti a aplikovat je do své práce.

(Věstník Ministerstva zdravotnictví ČR č. 2/2020)

3. Cíle, které se týkají principů péče o zdraví

- Absolventi, jsou schopni se orientovat v právním řádu ČR, v oblasti týkající se poskytování zdravotních a sociálních služeb, dále kompetence státní správy v oblasti zdravotních a sociálních služeb.
- Absolventi chápou úlohu WHO v Evropě i ve světě. Respektují právní předpisy a doporučení, týkající se Evropské unie (EU) a zdravotní a sociální politiky v členských zemích. Absolventi jsou seznámeni s mezinárodními dokumenty, které se týkají ortoptiky.

(Věstník Ministerstva zdravotnictví ČR č. 2/2020)

3.3.3 Profil absolventa studijního programu ortoptiky

Kompetence profese ortoptistů a jejich výstupních znalostí a dovedností, jsou rozděleny na základní, specializované a vysoce specializované dle základních funkcí, které jsou plněny a vycházejí z platných právních předpisů ČR.

(Věstník Ministerstva zdravotnictví ČR č. 2/2020)

1. Autonomní kompetence ortoptistů

- Může navrhovat, zhotovovat a udržovat cvičební ortoptické pomůcky, včetně péče o vyšetřovací a léčebné přístroje.
- Jeho úkolem je edukovat pacienta, rodinu a pečující osoby o léčbě a léčebném plánu.
- Provádí screening očních vad u dětských pacientů.
- Spolupracuje s lékařem a informuje o průběhu léčby, konzultace a kontrolu a ukládání léčivých přípravků. Manipuluje s nimi a zajišťuje zásobu léčiv.
- Kontroluje a ukládá zdravotnické prostředky a prádlo, manipuluje a zajišťuje jejich dezinfekci a sterilizaci, včetně dostatečné zásoby.

(Věstník Ministerstva zdravotnictví ČR č. 2/2020)

2. Kooperativní kompetence ortoptistů

- Respekt k jednotlivým profesionálům při koordinaci a plnění odborných úkolů v multidisciplinárním týmu. Zachovává a posiluje vzájemné vztahy, které se podílejí na společných opatřeních.
- Na základě indikace od lékaře je provedeno pleopticko – ortoptické cvičení na specializovaných očních pracovištích. Také provádí pomocná vyšetření, u kterých nedochází k přímému kontaktu s okem. Jejich úkolem je připravit pacienty na diagnostické a léčebné výkony. Zajišťují ošetrovatelskou péči, asistují při výkonech. Dále pak aplikují kontaktní a okluzní čočky.
- Spolupracují s ostatními zdravotnickými pracovníky a znají své odborné způsobilosti.

(Věstník Ministerstva zdravotnictví ČR č. 2/2020)

3. Kompetence ortoptisty ve výzkumné činnosti a vývoji

- Každý den kriticky reviduje svoji praxi a při výkonech využívá výsledky výzkumu.
- Podílí se na výzkumné činnosti a tím získává nové vědomosti v oblasti ortoptiky a prezentuje jejich výsledky. K prezentaci využívá všechny dostupné informační zdroje.
- Podílí se systematicky a nepřetržitě na rozvoji a zajišťování kvality zdravotní péče.
- Usilují o celoživotní vzdělání a rozvoj v oblasti ortoptiky.

4. Kompetence ortoptistů v oblasti managementu

- Dokáže posoudit a analyzovat rizika pro zdraví a naplánovat, kontrolovat a provádět nezbytná opatření k zamezení rizik.
- Práce probíhá ve skupinách a kontroluje a kooperuje pracovní tým i s jinými odborníky.
- Při své odborné činnosti sleduje jak efektivitu, tak i náklady.
- Vede, motivuje, vzdělává, dále pak kontroluje a hodnotí podřízené pracovníky.
- Spoluúčastní se rozhodovacích procesů, které se týkají zdravotní politiky a řízení z oblasti optometrie v ČR.

Tyto kompetence jsou v souladu s platnými právními, etickými, profesními předpisy a standardy, které jsou platné v ČR.

(Věstník Ministerstva zdravotnictví ČR č. 2/2020)

4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Cílem teoretické části bylo na základě odborné literatury objasnit základní pojmy, které budou použity v praktické části. Záměrem této části bylo nalézt poznatky z teoretické části, na jejichž základě bude realizována praktická část.

V první kapitole bylo specifikováno podnikání ve zdravotnictví včetně toho, jaké nástrahy při něm mohou vznikat. Dále také jaké právní formy se vyskytují ve zdravotnictví, rovněž tak problematika zdravotnické legislativy a veřejného zdravotnictví. Následně bylo podrobně popsáno poskytování zdravotnických služeb, včetně poptávky a nabídky po zdravotnických službách. V poslední části první kapitoly bylo objasněno, jak jsou zdravotnické služby financovány.

Ve druhé kapitole bylo objasněno, jak se zakládá podnikatelský subjekt. Podrobně bylo rozebráno, jaké existují právní formy podnikání. Detailně byl sestaven podnikatelský plán a obsah kapitol a podkapitol, ze kterých je složen. Součástí podnikatelského plánu je rovněž SWOT analýza. Poslední část druhé kapitoly byla věnována podnikatelským strategiím a na závěr i procesům strategického řízení.

Třetí kapitola byla zaměřena na ortoptiku. Konkrétně bylo popsáno, čím se tento obor zabývá. Charakterizována byla také Česká společnost ortoptistek. Následně byla také jedna část věnována historii oboru ortoptiky. Závěrem bylo zhodnocení kompetencí a specifík v oboru ortoptika.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 ANALYTICKÁ ČÁST

Cílem analytické části je vytvořit důslednou analýzu k založení nové ortoptické ambulance. Ortoptická ambulance se bude nacházet v Brně, v městské části Bystrc. Ve zdravotním středisku, které se nachází v 1. patře obchodního centra Javor.

Analytická část bude složena z analýzy vnitřního a vnějšího podnikatelského prostředí, dále analýzy konkurence, zákazníků a portfolia nabízených služeb.

5.1 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí je důležitým předpokladem pro zvolení vhodné lokality k založení ortoptické ambulance.

5.1.1 Analýza konkurence

Analýza konkurence ortoptické ambulance se zaměřuje na společnosti, které v rámci Jihomoravského kraje poskytují stejné služby.

Jihomoravský kraj sousedí s kraji Vysočina, Pardubický kraj, Olomoucký kraj a Zlínský kraj. I v těchto krajích jsou poskytovány ortoptické služby.

Jihomoravský kraj bude zpracován podrobněji, protože ambulance se bude nacházet v Brně – Bystrci.



Obrázek 2. Ortoptická pracoviště v krajích

Tabulka 3. Ortoptické pracoviště v krajích sousedících s Jihomoravským krajem: (vlastní zpracování)

Kraje	Ortoptická pracoviště
Vysočina:	<p><u>Třebíč:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nemocnice Třebíč • Třebíčské oční centrum s.r.o. • Denní rehabilitační stacionář pro tělesně a mentálně postižené Třebíč <p><u>Velké Meziříčí:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ortoptika Sovička Velké Meziříčí, Oční optika Němec, s.r.o.
Pardubický kraj:	<p><u>Litomyšl:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Centrum dětské oftalmologie, BINOCULAR s.r.o.
Olomoucký kraj:	<p><u>Olomouc:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Fakultní nemocnice Olomouc • Oční ambulance Vitreum s.r.o. • Oční ordinace MUDr. Olga Látalová <p><u>Přerov:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mateřská škola <p><u>Šternberk:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Oční centrum s.r.o. <p><u>Šumperk:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Optomedic DD s.r.o. • Ottlens s.r.o.
Zlínský kraj:	<p><u>Kroměříž:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nemocnice Kroměříž • Oční ordinace MUDr. Pánková <p><u>Rožnov pod Radhoštěm:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Rožnovské oční centrum s.r.o. <p><u>Vsetín:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ortoptická ambulance <p><u>Zlín:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Krajská nemocnice Tomáše Bati • Oční ordinace MUDr. Tomáš Kuběna s.r.o.

5.1.2 Jihomoravský kraj – ortoptická pracoviště

V Jihomoravském kraji se nachází ortoptické pracoviště v Brně, Kyjově a Vyškově.

Tabulka 4. Jihomoravský kraj – ortoptická pracoviště (vlastní zpracování)

Město:	Ortoptická pracoviště:
Brno	<ul style="list-style-type: none"> • Fakultní nemocnice Brno – ortopticko – pleoptická oddělení celkem 5 ortoptistek • Poliklinika Zahradníková – ortoptická cvičebna celkem 3 ortoptistky • Soukromá ortoptická ambulance celkem 2 ortoptistky
Kyjov	<ul style="list-style-type: none"> • Nemocnice Kyjov – celkem 3 ortoptistky
Vyškov	<ul style="list-style-type: none"> • Mateřská školka Palánek

Fakultní nemocnice Brno

Fakultní nemocnic v Brně poskytuje komplexně diagnostickou a léčebnou preventivní péči od narození po dospělost.

Klinika nabízí kromě diagnostiky a prevence také komplexní spektrum chirurgických metod v oblasti dětské oftalmologie. Poskytují v ní nadstandardní služby v rámci ambulantní laserové refrakční chirurgie v oblasti dětské oftalmologie.

Klinika je rozdělena dle struktury na:

- Ambulanci
- Lůžkové oddělení
- Ortopticko – pleoptická oddělení
- Velký operační sál pro operace v celkové anestezii
- Malý operační sál pro ambulantní zákroky v lokální anestezii

Ortopticko – pleoptické oddělení ve FN Brno

Jedná se o specializované oddělení, které se zabývá aktivní léčbou tupozrakosti a zkvalitněním binokulárního vidění u dětských pacientů. Léčbu provádí kvalifikovaný personál na speciálních přístrojích určených k pleopticko-ortooptické léčbě.

Pracoviště FN Brno má ordinační dobu PO – PÁ: 7:00 – 15:00. Pracovní doba je nevýhodou pro pracující rodiče, kteří se nemohou uvolnit z práce. Cvičení je plně hrazeno pojišťovny. Pokud se rodiče nebo veřejnost chtějí dozvědět informace, tak webové stránky nejsou zpracovány přehledně. Neobsahují konkrétní informace.

Nevýhodou je také obsazenost parkovacích míst před nemocnicí ve vytižených hodinách. V rámci Brna je dobrá dostupnost do nemocnice veřejnou tramvajovou dopravou. Což je výhoda, pokud na cvičení docházíte pravidelně.

Areál je velmi rozlehlý a cesta k ordinaci složitá, pro zorientování se v areálu může být nevýhodou. Výhodné ovšem je, že rodiče čekající na své děti mohou navštívit nemocniční kantýnu, nebo si dát kávu z automatu.

Poliklinika Zahradníková – ortooptická ambulance MUDr. Heleny Pellarové s.r.o.

Ortooptická ambulance založena MUDr. Pellarovou. Ambulance sídlí na poliklinice v ulici Zahradníková v Brně. MUDr. Pellarová má praxi na poliklinice, vyšetřuje děti včetně novorozenců. Tato paní doktorka přednáší také na Lékařské fakultě v Brně.

Oropticko – pleoptické cvičení, které nabízí ve své ordinaci je určeno pro děti. Cvičení se odehrává na speciálních přístrojích. Prostředí je vhodně upravené pro dětské pacienty.

Pracoviště na poliklinice má ordinační dobu PO: 9:30 –16:30, ÚT – ČT: 7:30–15:00 a PÁ: 7:30–13:30. Až na pondělí je pracovní doba nevýhodou pro rodiče, kteří se nemohou uvolnit z práce. Cvičení je plně hrazeno všemi pojišťovny.

Jejich webové stránky jsou vytvořené přehledně, stručně a jednoduše. Výhodou je, že ordinace je založena strabologem, který může přímo konzultovat stav pacienta s ortooptistou. Před nemocnicí nejsou parkovací místa, což je značná nevýhoda pro rodiče, kteří přijedou automobilem k ordinaci. V rámci Brna je dobrá dostupnost na polikliniku veřejnou tramvajovou a trolejbusovou dopravou. Což je výhoda, pokud na cvičení docházíte pravidelně.

Poliklinika je v jedné budově, která je přehledná. Nachází se téměř v centru Brna, pokud rodiče čekají na své děti mohou navštívit kantýnu, případně kavárnu, která je nedaleko od polikliniky.

Soukromá ortoptická ambulance – Mgr. Andrea Košťálová, Ph.D.

Soukromá ortoptická ambulance, která provádí kompletní ortoptické vyšetření ať už po indikaci oftalmologa nebo bez. Vyšetření pomocí Plusoptixu. Dále pak nabízí služby jako diagnostiku speciálních poruch učení, specializovanou oční optiku a ortoptická cvičení pro dospělé, sportovce a pracovníky IT. Veškerá vyšetření a cvičení jsou hrazena přímo pacienty, ordinace nemá smlouvy s pojišťovnami. Pro některé rodiče to může být finančně náročné. Ambulance má dvě sídla na ulici Husova, která je v centru Brna a v Kohoutovicích, což je okrajová část Brna. Ordinační doba v ordinacích ambulance Kohoutovice a Husová, PO: 8–15 hod., ÚT– ČT: 8–18 hod., PÁ: 7-12 hod. Výhodou pro pracující rodiče je dlouhá pracovní doba od úterý do čtvrtka.

Webové stránky jsou velmi nepřehledné, působí dojmem, že nebyly od jejich vzniku obnoveny. Co však je výhodou, že mezi informacemi, je uvedené cvičení na doma, pro rodiče jako inspirace.

Tím, že ambulance se nachází na dvou místech, může být komplikace pro rodiče se zorientovat, na které pobočce probíhá cvičení jejich dětí. Ambulance v ulici Husova je v centru města, kde nelze zaparkovat, ale je zde dobrá dostupnost tramvajové dopravy. Ambulance v Kohoutovicích se nachází na místní poliklinice. U polikliniky není možné zaparkovat ve vytížených časech. Jednou z možností je veřejná trolejbusová doprava, která má mnohdy zpoždění. Je to nevýhoda pro rodiče, kteří musejí dojíždět veřejnou dopravou.

Ambulance v ulici Husova je ve staré budově, nejsou zde žádné inovace. Pokud rodiče na své děti čekají v čekárně, není zde ani možnost Wi-Fi připojení.

Ambulance na poliklinice je modernější, ale ani zde rodiče, pokud čekají na své děti nemají možnost Wi-Fi připojení.

Dané informace o jednotlivých pracovištích byly pro účely analýzy srovnány a vyhodnoceny na základě nejdůležitějších faktorů konkurence pro obor – ortoptiku.

Byly zvoleny faktory: výkony, které jsou hrazeny pojišťovnou, ordinační doba, webové stránky ordinací, nabízené služby, geografická dostupnost, parkování.

Každému ze zvolených kritérií je při vyhodnocení přisouzena stejná váha. Hodnotící škála byla zvolena od 1 do 5 bodů, tedy 1 bod nejhorší hodnocení a 5 bodů nejlepší hodnocení.

Tabulka 5. Analýza konkurence na základě zvolených kritérií (vlastní zpracování)

	FN Brno	Ortoptická ambulance MUDr. Heleny Pellarové s.r.o.	Ortoptická ambulance – Mgr. Andrea Košťálová, Ph.D.
Výkony hrazeny pojišťovnou	5	5	1
Ordinační doba	1	3	5
Zpracování webových stránek	1	5	2
Nabízené služby	3	4	5
Geografická dostupnost	4	5	3
Parkování	3	1	2
Prostředí, ve kterém se ordinace nachází	3	4	3
Celkový počet bodů	20	27	21
Výsledné pořadí	3.	1.	2.

Po vyhodnocení analýzy, největší konkurencí pro novou ortoptickou ambulanci v Brně je ortoptická ambulance MUDr. Heleny Pellarové s.r.o.

Podle výsledků z analýzy je nutné přizpůsobit služby nové ortoptické ambulance tak, aby byla dostatečně konkurenceschopná na tomto trhu.

Zároveň je nutné sledovat všechny tři ordinace, zejména tu nejvíce konkurenční a poučit se z chyb, které dělají a zajistit, aby služby, které bude nová ortoptická ambulance nabízet byly kvalitnější.

V následující tabulce je uveden nejzásadnější faktor konkurence, a to vzdálenost od nové ortoptické ambulance. Tento faktor je důležitý kvůli pravidelnosti dojíždění na cvičení do ortoptické ambulance. Rodiče (nebo doprovod dítěte) nejčastěji volí variantu, která je časově nejméně náročná, zároveň také finančně.

Tabulka 6. Vzdálenosti jsou porovnávány mezi brněnskými ortoptickými ambulancemi (vlastní zpracování):

Ortoptická pracoviště:	Vzdálenost od nové ordinace v Brně – Bystrc
FN Brno	9,8 km
Ortoptická ambulance MUDr. Heleny Pellarové s.r.o.	6,7 km
Ortoptická ambulance – Mgr. Andrea Košťálová, Ph.D.	6,2 km

Nejzásadnějším faktorem ovlivňující konkurenceschopnost se zdá být vzdálenost ortoptických ambulancí vzhledem k nově založené ambulanci v Bystrci. Vzhledem k tomu, že ordinace vznikne v Brně, porovnání autorky práce se zaměřilo na všechny brněnské ortoptické ambulance, které představují určité riziko konkurence. Největší konkurencí, co se týče vzdálenosti je ortoptická ambulance – Mgr. Andrey Košťálové, Ph.D.

5.1.3 Analýza zákazníků

Analýzou zákazníků můžeme zjistit potřeby našich potencionálních pacientů a tyto informace využít k založení nové ortoptické ambulance.

Současně je možno také přilákat nové potenciální zákazníky a nabídnout jim služby, které nenabízí konkurence a tím posílit konkurenceschopnost nové ortoptické ambulance.

a) Potencionální pacienti

Potencionální počet pacientů je důležité zjistit zejména pro umístění ambulance.

Tabulka 7. Data z ČSÚ, 2021 (vlastní zpracování):

	Počet dětí ve věku od 0-14 let
Jihomoravský kraj	193 674
Brno – město	60 237
Brno – Bystrc (k 1.1. 2023)	3603

Věk dětí byl zvolen od 0 roku –14 let. Od 10–12 měsíce věku dítěte lze vyšetřit screening dětských očních vad. Od 2,5 let lze pleopticko – ortoptická léčba s dětmi. Čím dříve se s dětmi začne cvičit, tím lze dosáhnout lepších výsledků. Do jednoho roku věku dítěte se vyvíjí binokulární vidění a do 8 let se upevní. Do 14 let se docvičují binokulární funkce.

Uvádí se, že prevalence amblyopie je 3 % v populaci. Což dle dat z tabulky znamená, že v Jihomoravském kraji je 5811 pacientů s amblyopií, v Brně je 1808 pacientů s amblyopií a v Brně – Bystrci 109 pacientů s amblyopií.

Prevalence strabismu je 5 %. Dle dat z tabulky to vypovídá, že v Jihomoravském kraji je 9684 pacientů se strabismem, v Brně je 3012 pacientů s amblyopií a v Brně – Bystrci je 181 pacientů se strabismem.

S narůstajícím počtem dětí lze očekávat i vyšší počet pacientů v ortoptických ambulancích. Nejen, že velkou roli hraje genetika, nedonošenost novorozenců, ale také moderní doba a životospráva. Na kvalitu zraku je kladen velký důraz, ale není dítě bez mobilního telefonu, případně tabletu. Práce našich očí se přesouvá na práci na blízkou vzdálenost. Děti přehnaně akomodují a konvergují, naše oči na to nejsou zvyklé, proto do budoucna bude nárůst ortoptických pacientů přibývat.

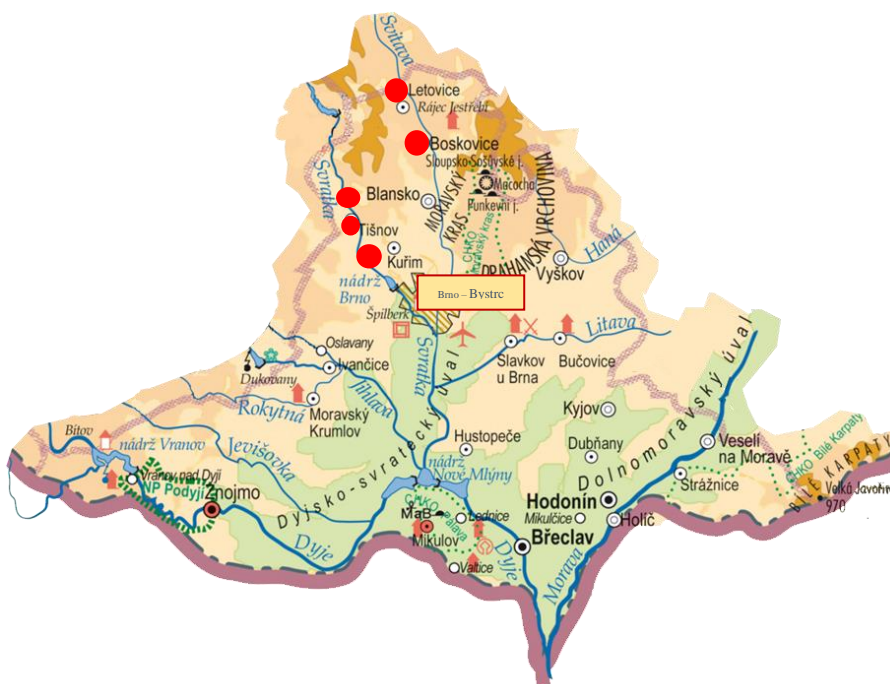
Další skupinou potencionálních pacientů jsou sportovci a pracovníci IT. Tito potencionální pacienti nemají porušené binokulární vidění, ani strabismus nebo amblyopii. Je to cvičení pro jejich oční komfort, posiluje spolupráci očí, zrychluje a zlepšuje oční koordinaci. Toto cvičení je vhodné pro všechny, kdo mají pocit rozmazaného vidění zejména ve večerních hodinách po celodenní práci na počítači, bolesti a unavené oči a pocit rozdvojeného vidění. U aktivních sportovců je cvičení vhodné pro lepší koordinaci ruka-oko a pro rychlejší oční fixaci.

b) Potencionální pacienti – dle vzdálenosti od Bystřce

Tabulka 8. Potencionální pacienti – dle vzdálenosti od Bystřce (vlastní zpracování)

Umístění ambulance:	Potencionální pacienti z měst:	Vzdálenost od ordinace:
Ambulance v OC Javor, Brno-Bystřec	Kuřim	10,7 km
	Tišnov	19,6 km
	Blansko	28,0 km
	Boskovice	44,2 km
	Letovice	45,1 km

Pro potencionální pacienty byl určen okruh 50 km od ambulance v OC Javor v Brně Bystřci. Nikde z uvedených měst není ortoptická ambulance.



Obrázek 3. Jihomoravský kraj

Dle prevalence amblyopie, která je tedy 3 %

Tabulka 9. prevalence amblyopie, která je tedy 3 % (vlastní zpracování)

Města:	Počet dětí ve věku 0-14 let:	Počet potencionálních pacientů s amblyopií:
Kuřim	1902	57
Tišnov	1772	54
Blansko	3098	93
Boskovice	1922	58
Letovice	1049	32

Prevalence strabismu je 5 %:

Tabulka 10. Prevalence strabismu je 5 % (vlastní zpracování)

Města:	Počet dětí ve věku 0-14 let:	Počet potencionálních pacientů s amblyopií:
Kuřim	1902	95
Tišnov	1772	89
Blansko	3098	155
Boskovice	1922	96
Letovice	1049	53

Počet potencionálních pacientů, kteří budou potřebovat ortopticko–pleoptickou léčbu poroste s používáním moderních technologií. Analýza byla rozdělena na dvě části. V první části se autorka práce zaměřila na potencionální pacienty. Potencionální pacienti byli vymezeni z kraje Jihomoravského, na Brno–město a na městskou část Brno – Bystrc, kde se nová ortoptická ambulance bude nacházet. Prevalence amblyopie jsou 3 % a strabismu 5 %, není to zanedbatelné číslo, když si uvědomíme, že zrak a jeho binokulární funkce nám mohou ovlivnit celý život včetně výběru budoucího povolání.

Na základě údajů z ČSÚ bylo zjištěno, že je v Brně – městě 60 237 dětí ve věku od 0-14 let. Celkem potencionálních pacientů, dle prevalence je 4820. I když jsou v Brně tři ortoptické ambulance, vychází na jednu ambulanci přes 1600 pacientů.

Druhým krokem byla identifikace měst v Jihomoravském kraji, která nemají vlastní ortoptickou ambulanci přímo ve městě a zároveň jsou nejblíže k Brnu – Bystrci. Jedná se o města: Kuřim, Tišnov, Blansko, Boskovice, Letovice. V těchto městech je celkem 783 potencionálních pacientů. Dále také všech pět měst je v okruhu do 50 km od Brna – Bystrce.

5.1.4 Analýza umístění ambulance

Ordinace bude umístěna v Brně – Bystrci v Obchodním centru Javor v prvním patře, kde se nachází zdravotnické středisko. Na základě analýzy dojezdové vzdálenosti od místa budoucí ordinace je Bystrc dobrou volbou. Města, která jsou nejbližší od Brna – Bystrce, kde není ortoptická ambulance jsou ve vzdálenosti do 50 km.

Další důležité rozhodování je, zda ambulance bude osamocená, nebo připojena k optice v Brně – Bystrci, která také sídlí v OC Javor. Všechny výhody a nevýhody uvedené v tabulce, které z toho spojení plyne je důležité zvážit.

Tabulka 11. Analýza umístění ambulance (vlastní zpracování)

Samostatná ortoptická ambulance		Ambulance spojená s optikou	
Výhody	Nevýhody	Výhody	Nevýhody
Klidné prostředí, pro všechny pacienty.	Větší potíže s pokrytím pacientů v dopoledních hodinách.	V případě potřeby je možné konzultace mezi ortoptistou a optometristou,	V ambulanci by také měřil optometrista své pacienty, mohlo by docházet ke vzájemnému rušení.
V ambulanci by byl jen ortoptista, nedocházelo by ke vzájemnému rušení.	Není zde možnost konzultace s jinými odborníky.	Možnost nabídnout optické i jiné pomůcky ke cvičení přímo v optice.	
		V případě potřeby lze zkontrolovat optickou korekční pomůcku.	
		Možnost vyzvedávat pravidelně okluzory v optice.	
		Možnost nabídnutí větších služeb, ortoptické i optické.	

Dle tabulky je zřetelné, že připojení ortoptické ambulance k optice se jeví jako velmi výhodné. Výhoda spočívá hlavně v rozšíření nabízených služeb jak v optice, tak ortoptice.

Velkou výhodou je také možnost konzultace mezi optiky, ortoptiky a optometry. Další výhodou je také úspora času, kdy rodiče potencionálních pacientů mohou vyřídít vše na jednom místě, jednak ortopticko-pleoptické pomůcky cvičení, ale také možnost zakoupit optickou korekční pomůcku (brýle, kontaktní čočky). Také můžeme dospělým pacientům, kteří si šli vybrat korekční pomůcku nabídnout zrakové tréninky případně cvičení fúzních rezerv, které pomáhají k vizuálnímu komfortu.

5.1.5 STP analýza

Před založením nové ortoptické ambulance je vhodné provést tuto analýzu, která může napomoci definovat zákaznický segment včetně jeho potřeb a směru, kterým by se měla v budoucnu marketingová strategie ubírat.

Pokud se provede STP analýza správně, zvyšuje se konkurenceschopnost budoucí ambulance. Analýza se provádí ve třech krocích: segmentace, zacílení a umístění.

a) Segmentace a zacílení

V rámci založení nové ortoptické ambulance je nutné si určit segmenty, na které se ambulance bude primárně zaměřovat. V rámci věku je ortopticko-pleoptická léčba vhodná u dětí do 15 let. Důvodem je schopnost ovlivnit plasticitu mozku, tedy ortoptické cvičení má největší efekt při nápravě binokulárního vidění do věku 15 let. V rámci ortoptiky je také možné nabídnout screening zrakových vad u dětí od 10 měsíce narození. Tento screening může odhalit oční vady, strabismus, amblyopii.

Druhá skupina pacientů jsou dospělí, kteří trpí diplopií, prodělali úraz hlavy, nebo například při autoimunitním onemocnění (Gravesova – Basedova choroba), po cévních mozkových příhodách, neurologické nebo mechanické omezení oko-hybných svalů.

Poslední nově vzniklou skupinou jsou IT pracovníci a sportovci, kteří potřebují posílit binokulární spolupráci, zlepšit a zrychlit jejich koordinaci. Je to pro všechny osoby, které pociťují bolesti očí, vizuální diskomfort, unavené oči, rozmazání písmen zejména ve večerních hodinách. U sportovců je nutné zlepšit koordinaci oko – ruka, pro rychlejší a plynulejší fixaci očí.

Pleopticko – ortoptické cvičení je indikováno strabology nebo oftalmology. Zároveň také oni určují, jak často se bude docházet na pleopticko – ortoptické cvičení.

b) Umístění

Ortoptické ambulance, které se věnují i dospělým pacientům nejsou tolik známé v České republice.

Do ortoptické ambulance se dostanou dospělí pacienti, kteří trpí diplopií, případně zrakovým diskomfortem. V dnešní moderní době také sportovci a IT pracovníci.

S každou věkovou skupinou pacientů se pracuje velmi individuálně. U dětí jsou velmi důležití rodiče, kteří jsou edukováni od ortoptisty jak s dítětem cvičit doma ortoptiku a jak podporovat binokulární funkce.

Dospělým pacientům jsou vysvětleny zejména cviky k posílení fúzních rezerv, cviky ke zmírnění diplopie. U dospělých pacientů je důležité zvolit edukaci tak, aby byla srozumitelná a cílená na potřeby pacientů. Vysvětlit jim cviky a vhodnost daných cviků k jejich zdravotnímu stavu.

Rozumné je vytypovat si okruh strabologů, oftalmologů poblíž Bystrce a informovat je o možnosti screeningu a ortopticko – pleoptickém cvičení v rámci nové ortoptické ambulance. Případně také o nové ortoptické ambulanci informovat rodiče a veřejnost přímo v optice.

Specifickým segmentem pro ortoptickou ambulanci jsou pacienti, kteří mají genetické predispozice pro strabismus, nebo amblyopii. Tedy sourozenci dětí docházejících do ortoptické ambulance na cvičení. Případně rodiče, kteří sami byli ortoptickými pacienty. K preventivnímu vyšetření slouží screening zrakových vad prováděný Plusoptixem. Preventivní vyšetření je vhodné provést i u dětí, které nemají predispozice pro refrakční vady, strabismus, nebo amblyopii. Čím dříve se odhalí jeden z problémů ortoptiky, tím je vyšší pravděpodobnost vyléčení a náprava binokulárního vidění.

5.1.6 SWOT analýza

SWOT analýza hodnotí vnitřní i vnější prostředí. Vnitřní (interní) prostředí je složeno ze silných a slabých stránek. Vnější (externí) prostředí je složeno z příležitostí a hrozeb budoucí ortoptické ambulance. Následující tabulka zobrazuje SWOT analýzu ortoptické ambulance.

Tabulka 12. SWOT analýza (vlastní zpracování)

SWOT analýza ortoptické ambulance		
Vnitřní prostředí	Silné stránky	Slabé stránky
	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Umístění ambulance <input type="checkbox"/> Kvalifikovaný personál <input type="checkbox"/> Moderní vybavení ordinace <input type="checkbox"/> Široká nabídka služeb <input type="checkbox"/> Nadstandardní služby – Plusoptix <input type="checkbox"/> Ortoptické cvičení pro dospělé <input type="checkbox"/> Ambulance spojená s oční optikou <input type="checkbox"/> Dostatek pacientů <input type="checkbox"/> Spolupráce s optiky a optometry <input type="checkbox"/> Příjemné a čisté prostředí <input type="checkbox"/> Online objednávání 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Psychicky náročné <input type="checkbox"/> Ordinance umístěna v prvním patře bez výtahu <input type="checkbox"/> Nedostatečné personální obsazení – pouze jeden ortoptista
Vnější prostředí	Příležitosti	Hrozby
	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Uspokojení poptávky po ortopticko – pleoptických službách <input type="checkbox"/> Spolupráce s LF MUNI v Brně – nabídka odborné praxe <input type="checkbox"/> Dobré jméno ortoptické ambulance <input type="checkbox"/> Severně od městské části Brno –Bystrce v okruhu do 50 km není ortoptická ambulance 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Zvýšení nároků na technické vybavení <input type="checkbox"/> Změny v legislativě <input type="checkbox"/> Zvyšující se náklady na budoucí provoz <input type="checkbox"/> Ochod pacientů ke konkurenci <input type="checkbox"/> Aktivity konkurence <input type="checkbox"/> Změny v úhradách

Silné stránky

V budoucí ortoptické ambulanci bude pracovat kvalifikovaný, vzdělaný personál v oboru ortoptika. V oboru ortoptika pravidelně pořádají kurzy Česká ortoptická společnost, kterých se personál bude účastnit.

Ambulance spojená s oční optikou ponese mnoho výhod a možností nadstandardních služeb a možné konzultace přímo na místě mezi ortoptistou, optikem a optometristou. Další nadstandardní službou je ortoptické cvičení, které bude zaměřeno na sportovce a dospělé pacienty na posílení binokulární spolupráce.

Nová ortoptická ambulance se bude nacházet v obchodním centru v krásném, čistém prostředí zdravotního střediska, které je v prvním patře obchodního centra.

Slabé stránky

V ortoptické ambulanci bude jeden ortoptista, práce obzvláště s dětmi bývá velmi náročná na psychiku, mohlo by tedy dojít k psychickému vyčerpání.

A také pokud ortoptista bude nemocný, případně bude na dovolené, ambulance bude uzavřena.

Ordinace je v krásném, moderním prostředí, jedinou nevýhodou je, že se nachází v prvním patře bez výtahu.

Příležitosti

Velkou příležitostí lze shledat v navázání spolupráce mezi ortoptickou ambulancí a Lékařskou fakultou Masarykovy univerzity a možností navázání praxe pro studenty v oboru ortoptika.

Nejlepší reklamou bude spokojený zákazník, který bude ambulanci doporučovat ve svém okolí a svým známým.

V okruhu 50 km severně od Bystřice se nenachází žádná ortoptická ambulance v Jihomoravském kraji.

Hrozby

Změny v legislativě lze zařadit mezi hrozby, které by mohly ovlivnit vyšší nároky na provoz ortoptické ambulance a také změny úhrad, které by mohly vést k nejistotě pro danou ortoptickou ambulanci.

Největší hrozbou by byl odchod pacientů ke konkurenci a aktivity konkurence, které by zapříčinily odchod pacientů.

Možnou hrozbou je také zvýšení nákladů na provozování budoucí ortoptické ambulance.

Vyhodnocení výsledků SWOT analýzy

SWOT analýza tvoří přehled silných a slabých stránek, také příležitostí a hrozeb daného podniku. Vybraná ortoptická ambulance má řadu silných stránek jako například umístění ambulance, moderní a čisté prostředí. Dále také kvalifikovaný personál a možnost nadstandardních služeb. Možné konzultace mezi ortoptiky, optometry a optiky. Jednou ze silných stránek je rovněž možnost online objednání na cvičení i na screeningové vyšetření.

Jako slabé stránky lze uvést absenci výtahu a nedostatečné personální obsazení, když bude v ambulanci pouze jeden ortoptista.

K příležitostem budoucí ortoptické ambulance můžeme přiřadit například spolupráci mezi lékařskou fakultou a ordinací, kde můžeme nabídnout praxe studentům oboru ortoptika. Také uspokojení poptávky po ortopticko – pleoptických službách.

Za hrozby je možné označit legislativní změny a odchod pacientů ke konkurenci. Dále jako hrozbu můžeme brát změny v úhradách.

Taktéž je vhodné se zamyslet nad řešením některých slabých stránek, aby se zvýšil komfort pro současné i budoucí pacienty ortoptické ambulance.

Aby byla ortoptická ambulance úspěšnější než konkurence, musí se lišit v nabídce služeb, které konkurenční ordinace nenabízejí. Tím je nabídka ortoptického cvičení pro IT pracovníky, pro sportovce a screeningové vyšetření pro děti od 10 měsíce po narození.

5.1.7 PEST analýza

Tato analýza je využívána při rozhodování o dlouhodobém strategickém záměru, nebo pokud podnik plánuje realizovat velký projekt. PEST analýza obsahuje důležité makroekonomické ukazatele, tudíž tato analýza může být velmi rozsáhlá.

Analýza se zaměřuje na faktory politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické.

Politicko – právní faktory

V České republice je uplatňován princip solidarity a dostupnosti zdravotnické péče pro všechny občany. Provozování ortoptické ambulance je ovlivněno politicko-právním systémem, který funguje v České republice. Zdravotnictví je řízeno řadou zákonů a vyhlášek, kterými se soukromá ambulance musí řídit. Zde je výčet právních norem, které se týkají oboru ortopika:

- 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)
- Zákon č. 201/2017 Sb., zákon, kterým se mění zákon č. 96/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních), ve znění pozdějších předpisů, a zákon č. 95/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta, ve znění pozdějších předpisů
- Nařízení vlády č. 325/2018 Sb., o výši úhrad za zkoušky zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků podle zákona o nelékařských zdravotnických povoláních
- Vyhláška č. 337/2017 Sb. Vyhláška, kterou se mění 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)

- Zákon č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách)
- Vyhláška č. 39/ 2012 Sb., o dispenzární péči
- Vyhláška č. 391/2017 Sb. Vyhláška, kterou se mění vyhláška č. 55/2011 Sb., o činnostech zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků, ve znění vyhlášky č. 2/2016 Sb.
- Vyhláška č. 55/2011 Sb., o činnostech zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků
- Nařízení Evropského parlamentu a rady (EU) 679/2016 Sb. o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46 (obecné nařízení o ochraně osobních údajů)
- Vyhláška č. 92/2012 Sb., o požadavcích na minimální technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení a kontaktních pracovištích domácí péče
- Vyhláška č. 99/2012 Sb., o požadavcích na minimální personální zabezpečení zdravotních služeb
- Vyhláška č. 98/ 2012 Sb., o zdravotnické dokumentaci
- Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů

Zákony, které souvisejí se založením soukromé ambulance:

- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)

Politicko-právní faktory ovlivňují neustálé změny legislativy, střídání vládnoucích politických stran, novelizace nebo zrušení právních předpisů. Kolísavost přináší pro

zřizovatele zdravotnických zařízení rizika budoucích příjmů a výdajů, což se může projevit kvalitou poskytované zdravotní péče. (Zákony pro lidi)

Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory se řadí průměrná mzda, výdaje na zdravotnictví, HDP, nezaměstnanost a inflace.

Všechny tyto faktory ovlivňují podnikání vybrané soukromé ortoptické ambulance.

Hrubý domácí produkt (HDP)

Jedná se o klíčový ukazatel ekonomiky, který vyjadřuje celkové hodnoty statků a služeb, které jsou nově vytvořené v daném období na určitém území, je to ukazatel výkonnosti ekonomiky. V roce 2023 je předpoklad, že HDP by mohl klesnout o 0,5 %. HDP na obyvatele je 38 019 USD, a tak se ČR řadí na 34.místě na světě.

Inflace

Inflace je nárůst všeobecné cenové hladiny v čase a má různé příčiny a důsledky. Mírná inflace je příznivá v ekonomice, protože vede k menší míře nezaměstnanosti. Dle ČSÚ je míra inflace 15,7 % v lednu 2023.

Nezaměstnanost

Míra zaměstnanosti v lednu je 75,3 %, podíl zaměstnaných osob k celé populaci ve věku 15–64 let. Dle ČSÚ:

Tabulka 13. Míra zaměstnanosti (dle ČSÚ)

Míra zaměstnanosti mužů	81,6 %
Míra zaměstnanosti žen	68,8 %
Míra zaměstnanosti osob ve věku 15–29 let	44,3 %
Míra zaměstnanosti osob ve věku 30–49 let	88,4 %
Míra zaměstnanosti osob ve věku 50–64 let	80,2 %

Podíl nezaměstnaných a ekonomicky aktivních dosáhl 2,6 % v lednu 2023. Míra nezaměstnanosti u mužů je 2,3 % a u žen 3,1 %.

Průměrná mzda

Definice průměrné mzdy je měsíční podíl mezd na jednoho zaměstnance bez započítaných osobních nákladů.

Dle ČSÚ, ve 4. čtvrtletí 2022 dosáhla průměrná mzda 40 535 Kč, meziroční srovnání činil přírůstek 2450 Kč. Medián mezd byl 37 463 Kč.

Sociokulturní faktory

Tyto demografické faktory souvisí se způsobem života lidí a jejich životních hodnot. K sociálním faktorům řadíme:

- Stárnutí obyvatelstva
- Finanční situace
- Sociální statut
- Počet obyvatel
- Vzdělání obyvatel

Faktory, které souvisejí s ortoptickou ambulancí:

- Počet nově narozených dětí
- Počet dětí do 15 let
- Věk rodičů
- Genetické predispozice
- Počet IT pracovníků
- Počet profesionálních sportovců

Počet dětí v Jihomoravském kraji do 14 let je 193 674 dětí, v Brně-městě je to 60 237 dětí ve věku od 0–14 let, z toho 3603 dětí je přímo z Brna-Bystrce.

Technologické faktory

Mezi technologické faktory patří trendy ve výzkumu a vývoj informačních a komunikačních technologií. Vývoj moderních technologií jde neustále dopředu, to platí také ve zdravotnictví. Ve zdravotnictví hrají technologie důležitou roli při fungování zdravotnických zařízení, do kterých spadá také ortoptická ambulance. Moderní technologie můžeme využít

ve zdravotnictví zejména ke komunikaci s potenciálními pacienty, online objednávání pacientů, komunikaci mezi ambulancí a pojišťovnou, také mezi ambulancí a optikou.

Vyhodnocení PEST analýzy

Analýza PEST a její výsledky hodnotí vnější a vnitřní prostředí, které může působit i na budoucí ortoptickou ambulanci. Nezbytností je pracovat neustále na rozvoji ambulance, vnímat nové možnosti, jak cvičit s dětmi, co se týče technologií tak propojit virtuální realitu a ortoptické cvičení a reagovat na novinky v oblasti pleoptická-ortoptické.

5.2 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí se vztahuje přímo k ortoptické ambulanci, která se bude nacházet v obchodním centru Javor v Brně-Bystrci v prvním patře, kde je zdravotnické středisko.

5.2.1 Analýza zdrojů

Analýza zdrojů slouží pro nově založenou ortoptickou ambulanci a její finanční a personální plánování.

Personální a materiální zdroje je nutné zvážit tak, aby byly efektivně alokovány tedy, aby přinášely největší užitek, efektivitu a dosáhlo se největší finanční a personální úspory při zakládání nové ortoptické ambulance.

Tabulka 14. Analýza zdrojů (vlastní zpracování)

Personální zdroje:	1 ortoptista 1 student ortoptiky na praxe
Materiální zdroje:	1x optotyp 2x počítač s klávesnicí a myší 2x tabulka na vyšetření zrakové ostrosti do blízka 2x Bagoliniho brýle + 2x světelné body 2x červeno-zelené brýle 2x polarizační brýle 2x Hardyho test 2x cheioskop 1 x Holmesův stereoskop 2x Cambellův zrakový simulátor 2x synoptofor 2x prizmatická lišta 2x Langův stereotest 2x stereoskop 2x fokometr 3x červený filtr 1x Hessův štít 1x Plusoptix

6 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Analytická část zhodnotila vnitřní i vnější prostředí ambulance. Na úvod byla provedena analýza konkurence. V rámci České republiky není dostatečné množství ortoptických ordinací a ambulancí a mnohdy se stává, že rodiče za ortoptickou léčbou musejí dojíždět velké vzdálenosti. Analýza konkurence byla provedena v Jihomoravském kraji a poté v Brně, kde se bude nacházet nová ortoptická ambulance. Výsledky analýzy ukázaly, že největší konkurence v Brně je ortoptická ambulance MUDr. Heleny Pellarové s.r.o. Výsledky této analýzy nám pomohou naše nabízené služby přizpůsobovat tak, aby ambulance byla na trhu konkurence schopná.

Dalším krokem byla analýza potencionálních pacientů. Dle údajů ČSO je věk 0-14 let nejvhodnější díky plasticitě mozku k pleopticko-ortoptickému cvičení. Prevalence amblyopie a strabismu má každoročně rostoucí charakter. Počet potencionálních pacientů každoročně stoupá.

Na základě umístění ambulance vyšlo v analýze, že nejefektivnější je, když se ambulance připojí k oční optice, která se nachází v Brně v Bystřici v obchodním centru Javor. Výhody lze sledovat zejména v možnostech konzultace mezi ortoptistou, optometristou a optikem, dále pak nabídce optických, pleoptických a ortoptických pomůcek. Jako možnosti nadstandardních služeb, lze uvést možnost nákupu okluzorů nebo červené filtry.

Další provedenou analýzou byla STP analýza, jejímž cílem je určit a specifikovat segmenty a zacílení pro danou ortoptickou ambulanci, tedy ortopticko-pleoptické cvičení určené pro děti ve věku 0-14 let, poté IT pracovníky a profesionální sportovce, kteří potřebují posílit binokulární vidění a screening zrakových vad, u dětí pak od 10 měsíců po narození. Poslední krok STP analýzy je umístění ortoptické ambulance.

Následovala PEST analýza, která hodnotí vnější a vnitřní prostředí, jenž může působit na budoucí ortoptickou ambulanci. Nezbytné je neustále sledovat trendy v pleopticko-ortoptické léčbě, nacházet nové možnosti, jak s dětmi cvičit, jak je zaujmout. Propojit moderní technologie, tedy virtuální realitu a ortoptickou léčbu. Dále také vnímat nové možnosti, jak cvičit s dospělými. PEST analýza se zaměřuje na faktory politicko – právní, ekonomické, sociokulturní a technologické.

Na závěr byla provedena analýza vnitřního prostředí, která se vztahovala přímo k ortoptické ambulanci. Tato analýza slouží především k zajištění financí a personálního obsazení, aby docházelo k efektivitě a pokud možno největšímu užítku.

7 PROJEKTOVÁ ČÁST

Cílem projektové části je vypracovat návrh projektu, který se zabývá založením nové ortoptické ambulance v Brně – Bystřici.

7.1 Popis projektu

Hlavním posláním ortoptické ambulance je zajišťovat komplexní ortopticko – pleoptickou léčbu pro děti do 14 let, u dospělých s diplopií, pro sportovce a IT pracovníky. Dalším posláním je screeningové vyšetření u dětí od 10 měsíců po narození.

Z analytické části vyplývá, že se počet pacientů bude zvyšovat. Rodiče nebo zákonní zástupci pro zdraví očí svých dětí udělají maximum, obzvláště pokud je narušené binokulární vidění, které by je mohlo omezit při výběru budoucího povolání.

Objednací doba na screeningové vyšetření a ortoptický status, který je prvotním vyšetřením k ortopticko – pleoptické léčbě je dlouhá a také se často nenachází v místě bydliště. Právě proto je vhodné ortoptickou ambulanci zřídit. Klienty mohou být děti od deseti měsíců do 14 let, profesionální sportovci a IT pracovníci.

7.2 Obsah projektu

Obsahem projektu bude zřízení nové ortoptické ambulance. Tato ambulance bude určena pro screening dětských očních vad, ortopticko – pleoptickou léčbu pro děti do 14 let, pro zrakové tréninky sportovců a IT pracovníků. Investorem a zadavatelem bude majitel optiky. Zadavatel si vybere dle svého zvážení dodavatele všech nezbytných prvků projektu. Zadavatel bude dále zařizovat veškeré nutné záležitosti projektu včetně kontroly a dohledu nad samotným průběhem projektu.

7.3 Cíl projektu

Na základě zjištění SWOT analýzy zejména slabých stránek, je cílem projektu zřízení nové ortoptické ambulance. Hlavním cílem je nabídnout pacientům nadstandardní službu, kterou konkurence nemá. Ortoptická ambulance má za úkol provést kvalitně screening dětských očních vad, kvalitně provádět ortopticko – pleoptickou léčbu a provádět zrakové tréninky a tím ambulanci přinést zisk.

7.4 Očekávaným přínosem projektu

Očekávaný přínos bude zřízení nové ortoptické ambulance, která bude nabízet ortopticko – pleoptickou léčbu, screeningové vyšetření a rozšíření nadstandardních služeb pro sportovce a IT pracovníky. Předpokládaným přínosem bude možnost on-line rychlého objednání z pohodlí domova. Očekávaným přínosem bude taktéž i navržení cvičebního plánu, dle individuálních potřeb pacientů.

7.5 Realizace projektového plánu

Pro tuto nově zřízenou ortoptickou ambulanci je potřeba zajistit umístění, kde nabídka služeb může být poskytována, kvalifikovaný personál, finanční zajištění, technické vybavení, časový prostor a propagaci.

Založení nové ortoptické ambulance je spjato s mnoha úkony, které je nutné vykonat. Legislativně je v České republice zaveden postup, který je nezbytné dodržet.

7.5.1 Právní forma

Prvním krokem je zvolení právní formy podnikání. Právní forma ortoptické ambulance bude společnost ručením omezeným. Poté je nutné sepsat u notáře smlouvu, která bude obsahovat dle Zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích):

- Název společnosti a předmět podnikání,
- vymezení společníků a jednatelů,
- vymezení druhu podílů společníků a také práv a povinností
- výši vkladu a výši počátečního kapitálu.

Dalším krokem je návštěva živnostenského úřadu, kde je následně ohlášena živnost a získání oprávnění k podnikatelské činnosti. Následuje zápis ambulance do obchodního rejstříku na Krajském soudu v Brně, protože vznik společnosti se charakterizuje datem zápisu do obchodního rejstříku. Posledním krokem je registrace společnosti na finančním úřadu a zřízení firemního účtu. (Mazurová et al.)

7.5.2 Získání oprávnění k poskytování zdravotnických služeb

Zákon č. 372/2011 Sb. Zákon o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách) specifikuje podmínky k získání oprávnění poskytování zdravotních služeb.

Na základě analýzy bylo zjištěno, že nová ortoptická ambulance se bude nacházet v Brně-Bystrci, proto je nutné žádost podat na Krajský úřad v Brně.

Žádost musí obsahovat tyto náležitosti:

- název společnosti s ručením omezeným a adresu jejího sídla,
- identifikační číslo,
- jméno, příjmení, státní občanství, datum a místo narození, adresu místa trvalého pobytu odborného zástupce nebo osob, které jsou statutárním orgánem žadatele,
- formu, obor a druh zdravotní péče, jež bude daná ortoptická ordinace poskytovat,
- adresu místa ortoptické ambulance,
- datum, od kterého bude poskytována zdravotní péče a dobu, po kterou je míněno provozovat poskytování zdravotních služeb.

Pro úspěšnou registraci ortoptické ambulance je potřebné, aby žádost byla správně vyplněna a k udělení opatření poskytování zdravotnických služeb byly přiloženy tyto podklady:

- doklad o tom, že byla zřízena právnická osoba,
- doklad o vzdělání, doklad o bezúhonnosti, doklad prokazující povolení k pobytu na území České republiky a prohlášení, že u žadatele netrvá žádná z překážek, která by mohla ovlivnit udělení oprávnění a také písemný souhlas předběžného insolvenčního správce,
- výpis z trestního rejstříku,
- prohlášení o tom, že ortoptická ambulance je dostatečně technicky a věcně vybavena, dle minimálních požadavků na technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení, jež stanovuje zákon č. 92/ 2012 Sb. a také souhlas příslušného krajského úřadu s daným technickým a věcným vybavením,

- prohlášení o tom, že ortoptická ambulance splňuje požadavky na minimální personální zabezpečení zdravotních služeb dle souhlasu krajského úřadu s daným personálním zabezpečením,
- provozní řád,
- doklad o oprávnění žadatele využívat prostory pro poskytování zdravotní péče určené pro výkon ortoptisty.

Formuláře potřebné k tomuto kroku můžeme ke stažení nalézt na webových stránkách Jihomoravského krajského úřadu. Po obdržení registrace nestátního zdravotnického zařízení je nezbytné oznámit tuto skutečnost na ÚZIS. (Mazurová et al.)

7.5.3 Charakteristika nové ortoptické ambulance

Identifikační údaje o nové ortoptické ambulanci:

Název subjektu: Ortoptická ambulance

Sídlo: Náměstí 28. dubna 1069/2, 635 00 Brno-Bystrc

Právní forma: Společnost s ručením omezením (s.r.o.)

Vize ortoptické ambulance:

Vize ambulance je být v oblasti ortoptiky nejspolehlivější a nej kvalitnější ortoptickou ambulancí. Chceme dosáhnout toho, aby ambulance byla synonymem s vysokou kvalitou odborné péče a úspěšnými výsledky při léčbě amblyopie i strabismu. Snažíme se být inovativní a poskytovat nejmodernější metody a technologie pro nápravu binokulárního vidění. Chceme být předním lídrem v oboru ortoptiky a pomáhat lidem s poruchou binokulárního vidění.

Mise ortoptické ambulance:

Mise ambulance je pomáhat s nápravou poruch binokulárního vidění, jako jsou například amblyopie, strabismus, diplopie, heteroforie a další.

Chceme poskytovat nejvyšší úroveň odbornosti a péče v oboru ortoptika, abychom pomohli našim pacientům zlepšit kvalitu jejich života a kvalitu zrakových schopností.

Strategické cíle

Mezi první dlouhodobý cíl patří založit ortoptickou ambulanci, která bude poskytovat kvalitní léčbu při nápravě binokulárního vidění. Dalším cílem je získat a udržet početnou klientelu.

Mezi krátkodobé cíle ortoptické ambulance můžeme zahrnout zřízení samotné ambulance a získání nových pacientů.

Předmět podnikání

Ortoptická ambulance s.r.o. bude poskytovat zdravotní služby v oblasti ortopticko-pleoptické léčby. Ortoptická ambulance bude umožňovat léčbu preventivní, diagnostickou a terapeutickou. Cílem ortoptické ambulance bude včasný záchyt refrakčních vad pomocí screeningového vyšetření, náprava binokulárního vidění a zrakové tréninky pro podporu fúzních rezerv.

Umístění projektu

Ortoptická ambulance bude umístěna v prostorách obchodního centra OC Javor v Brně – Bystrci v prvním patře, kde se nachází zdravotnické středisko v prostorách, které patří optice. Místnost není průchozí, je rozměrově velká 4x5 metrů s dostatečným množstvím světla a větráním.

Personální plán

Personální plán je důležitým aspektem pro založení i rozšíření ortoptické ambulance. Tento plán je vytvořen na časový horizont jednoho roku. Ortoptická ambulance bude zaměstnávat v prvním roce jednu certifikovanou ortoptistku, k dispozici bude mít kolegy z optiky.

Ortoptiska bude mít plný pracovní úvazek a mzdu, která je uvedena v následující tabulace:

Tabulka 15. Personální plán (vlastní zpracování)

Hrubá mzda včetně odvodů zaměstnavatele	32 000 Kč.
Daň před slevami	- 3 600 Kč.
Daňové zvýhodnění na děti (0 dětí)	0 Kč.
Slevy na dani:	2 570 Kč
Čistá mzda:	20 331 Kč.

Po jednom roce od založení ortoptické ambulance bude v plánu doplnit personální obsazení a v ambulanci budou dvě ortoptistky.

Provozní doba ambulance

Provozní doba ambulance by byla rozdělena na screeningové vyšetření, ortopticko-pleoptickou léčbu a zrakové tréninky pro sportovce a pracovníky IT.

Vyšetření, screening a ortopticko-pleoptické cvičení by probíhalo na základě on-line objednávek z pohodlí domova.

Na úvod je nutné zmínit, že doba ortoptického cvičení je stanovena na jednu hodinu. Zrakové tréninky a screeningové vyšetření je stanoveno na 30 minut.

Není vhodné, aby prodloužených dnů se zavádělo více, protože na většinu šilhání působí únava a klesá pozornost tudíž manifestuje úchylnka a cvičení by mělo opačný vliv.

V době od 12 – 12:30 hodin se nebudou objednávat žádní pacienti, aby bylo možné mít přestávku na oběd.

Aby bylo dodrženo 40 pracovních hodin za týden, ordinační doba ambulance bude vypadat následovně:

Tabulka 16. Ordinační doba ambulance (vlastní zpracování)

Pondělí	8 – 15:00	Vyhrazeno pro screeningové vyšetření.
Úterý	8 – 18:00	Vyhrazeno pro zrakové tréninky.
Středa	8 – 18:00	Vyhrazeno pro zrakové tréninky.
Čtvrtek	8 – 15:00	Vyhrazeno pro oropticko – pleoptickou léčbu.
Pátek	8 – 14:00	Vyhrazeno pro oropticko – pleoptickou léčbu.

Smlouvy s pojišťovnami

Nejdříve je nutné uzavřít smlouvu se Všeobecnou zdravotní pojišťovnou, která vydá identifikační číslo pro dané zařízení. Poté lze uzavřít smlouvy s ostatními pojišťovnami:

Tabulka 17. Smlouvy s pojišťovnami (vlastní zpracování)

201	Vojenská zdravotní pojišťovna České republiky
205	Česká průmyslová zdravotní pojišťovna
207	Oborová zdravotní pojišťovna zaměstnanců bank, pojišťoven a stavebnictví
209	Zaměstnanecká pojišťovna Škoda
211	Zdravotní pojišťovna ministerstva vnitra České republiky
213	RBP, zdravotní pojišťovna

(Mazurová et al.)

7.5.4 Harmonogram projektu

Nezbytností každého projektu je právě harmonogram, kde jsou časově uvedeny jednotlivé činnosti celého projektu. Sdělí nám časovou náročnost při zřízení nové ortoptické ambulance. Při realizaci nově zřízené ortoptické ambulance bude nutné správně načasovat činnosti, aby nedocházelo k prodloužení a nesrovnalostem při plnění činností projektu.

Jednotlivé činnosti projektu budou součástí harmonogramu v přibližných časových intervalech od počátku až po zahájení provozu.

Celý projekt bude rozložen do tří fází. V první fázi se bude jednat o přípravu, při které bude určen cíl a očekávané přínosy projektu včetně shromáždění potřebných informací. Tyto informace budou klíčové pro výběr dodavatele a finanční stránku projektu. Ve druhé fázi se bude konat samotná realizace projektu ortoptické ambulance. Tato fáze bude zahrnovat samotnou realizaci a instalaci přístrojového, zdravotnického a kancelářského vybavení, softwarového i komunikačního systému.

Ve třetí části dojde ke kontrolní části projektu. Tato část zjistí, zda byly termíny dodrženy, zda byly naplněny předpokládané očekávání a finanční kapacita daného projektu.

Tyto fáze jsou uvedeny v následující tabulce:

Tabulka 18. Harmonogram projektu (vlastní zpracování)

Fáze projektu:	Činnost:	Časové rozvržení:
1. Fáze – přípravy	Stanovení cílů a předpokládaných očekávání.	Září 2023
	Vyhledávání veškerých informací a shromáždění potřebných údajů.	Září 2023
	Finanční zabezpečení projektu.	Říjen 2023
2. Fáze – realizační	Instalace vybavení.	Listopad 2023
	Propojení softwaru a komunikačního systému.	Listopad 2023
	Zahájení provozu.	Prosinec 2023
3. Fáze – kontrolní	Kontrola plnění	Prosinec 2023
	Kontrola finanční	Prosinec 2023

7.5.5 Finanční zajištění projektu

Nabízená služba s výjimkou screeningu refrakčních vad u dětí bude plně hrazena pacienty. Cenově se cvičení i vyšetření pohybuje v řádu několika stovek.

V následující tabulce jsou uvedeny ceny ortopticko–pleoptického cvičení, screeningu refrakčních vad u dětí na trhu u potencionálně největší konkurence.

Tabulka 19. Ceník soukromé ortoptické ordinace v Brně (vlastní zpracování)

Ceník soukromé ortoptické ordinace v Brně:	
Ortoptický status pro dítě na základě indikace očního lékaře	400 Kč
Ortoptický status pro dítě bez indikace od očního lékaře	500 Kč
Ortoptický status – dospělý pacient	600 Kč
Ortopticko – pleoptická cvičení 60 minut	350 Kč
Ortopticko – pleoptické cvičení 30 minut	250 Kč
Ortoptika pro posílení binokulárních funkcí 60 minut	500 Kč
Ortoptické cvičení pro dospělého 30 minut	350 Kč

Screeningový test – Plusoptix	200 Kč
Diagnostika u specifických poruch učení	1000 Kč
Hessův štít	300 Kč
Synoptofor	150 Kč
Test kontrastní citlivosti	300 Kč
Konzultace 30 minut	350 Kč

Ceník byl převzat z webových stránek soukromé ortoptické ambulance Mgr. Andreji Košťálové Ph.D. (Jeřábkové). Ortoptické cvičení pro dospělé nebo ortoptiku pro posílení binokulárních funkcí poskytuje relativně málo ortoptických ordinací. Většina ordinací se zabývá pouze léčbou u dětí do 14 let. Také screeningové vyšetření, neposkytují všechny ortoptické ambulance.

Při sestavení následujícího ceníku za služby byla brána v potaz konkurenční cena. Ceník je zobrazen níže v tabulce.

Ceník nově zřízené ortoptické ambulance v Brně-Bystřici:

Tabulka 20. Ceník nově zřízené ortoptické ambulance v Brně-Bystřici (vlastní zpracování)

Ortoptický status pro dítě na základě indikace očního lékaře	400 Kč
Ortoptický status pro dítě bez indikace od očního lékaře	450 Kč
Ortoptický status – dospělý pacient	600 Kč
Ortoptiko – pleoptická cvičení 60 minut	350 Kč
Ortoptika pro pracovníky IT, sportovce 60 minut	500 Kč
Screeningový test – Plusoptix	Plně hrazeno zdravotní pojišťovnou
Diagnostika u specifických poruch učení	1000 Kč
Hessův štít	300 Kč
Synoptofor	150 Kč
Test kontrastní citlivosti	300 Kč
Konzultace 30 minut	300 Kč

Ortoptický status

Ortoptický status zahrnuje vyšetření: zrakové ostrosti na blízko i dálku, zakrývací test, vyšetření konvergence a motility, vyšetření fixace, zjištění stupně jednoduchého binokulárního vidění, Worthův test, Bagoliniho skla, měření prizmat, test stereoskopického vidění. Dále slouží k vyšetření: amblyopie, velikost úchyly šilhání, stupně jednoduchého binokulárního vidění. U dospělých je vhodný ortoptický status provést u osob po cévní mozkové příhodě, případně u osob s diplopií.

Ortoptický status se provádí i u pacientů, kteří pravidelně docházejí na pleoptická-ortoptické cvičení, kdy se hodnotí stav zlepšení binokulárních funkcí.

Ortopticko – pleoptická cvičení

Toto cvičení se provádí u dětí do 14 let na základě indikace od strabologa nebo oftalmologa. Na cvičení se dochází 1x týdně na 60 minut. Dále může být ortoptické cvičení indikováno u dospělých osob po cévní mozkové příhodě, případně s diplopií.

Cvičení se provádí na přístrojích: synoptoforu, stereoskopu, cheiroskopu, CAM, prizmatickou lištou, pomůckami k pleoptice, nebo také pomůckami pro cvičení motility a konvergence.

Sceningový test – Plusoptix

Jedná se o screeningové bezbolestné vyšetření dětského zraku. Plusoptix je určen zejména pro batolata a děti. Toto vyšetření je neinvazivní a ortoptista sedí ve vzdálenosti 1 metru od batolete. Dítě je vhodné měřit od 6 měsíce věku. Vyšetřením lze zjistit: refrakční vada, strabismus a amblyopie.

Diagnostika u specifických poruch učení

Jedná se o poruchy učení, které způsobují výukové problémy v rámci vzdělávacího systému. Mnohdy jsou způsobeny nedostatečnými podněty například zrakovými nebo sluchovými. Ortoptista v ambulanci vyšetří ortoptický status, vyšetří fixce a sakády očních pohybů, test kontrastní citlivosti. U dětí se specifickými poruchami učení se mohou objevit poruchy konvergence, strabismus do blízka, poruchy stereopse, špatná fixace, narušené sakadické pohyby, nedostatečná fúze či snížená kontrastní citlivost.

Hessův štít

Tento test slouží k vyšetření poruch svalové rovnováhy a motility. Slouží k diagnostice obrn okohybných svalů. Vyšetřují se zejména starší děti anebo dospělí jedinci. U mladších dětí se tento test pro svou složitost nepoužívá.

Synoptofor

Synoptofor je jeden z nejdůležitějších přístrojů ortoptické ambulance. Slouží ke zjištění stupně jednoduchého binokulárního vidění, k fixaci, velikosti gama úhlu, lze změřit i šířku fúze a vyhodnotit sítnicovou korespondenci. Synoptofor slouží nejen k diagnostickému, ale také terapeutickému vyšetření.

Test kontrastní citlivosti

Kontrastní citlivost lze vyšetřovat řadou testů, které jsou pro všechny věkové kategorie. Tento test může přinést velmi významné informace o zrakových funkcích jedince. Vyšetření je založeno na schopnosti rozlišení dvou bodů s určitým kontrastem. Výhodou tohoto testu je, že například Test Hiding je vhodný pro děti od 6 měsíce. Principem tohoto testu je preferenční vidění. Test Lea Numbers je vhodný pro děti mladšího školního věku.

Ortoptika pro pracovníky IT a sportovce

Jedná se o posilující cvičení binokulárních funkcí. Vhodné je pro osoby, které pracují celý den u počítače. Pak také je vhodné pro sportovce ke zlepšení koordinace oko-ruka. Od 15 let je toto cvičení bez oftalmologické indikace. Cvičení probíhá 1x týdně na 60 minut.

7.6 Nákladová analýza

Nákladová analýza je podstatná ke zjištění veškerých nákladů, které jsou spojeny s projektem ortoptické ambulance. Celkový rozpočet na projekt založení ortoptické ambulance zahrnuje náklady na vybavení a náklady na propagaci.

Tyto náklady jsou jednotlivě uvedeny v následujících tabulkách.

7.6.1 Náklady na vybavení ortoptické ambulance

Náklady jsou rozděleny na běžné náklady a náklady na speciální vybavení, které zahrnují přístrojové vybavení. Investice do přístrojového vybavení je jednou z největších položek celkových nákladů. Běžné náklady se řídí cenami na trhu. Zahrnují především kancelářské vybavení a pomůcky. Náklady, které jsou na přístrojové vybavení se řídí cenami jedné ze společnosti, která distribuuje ortopticko – pleoptická vybavení. Náklady jsou pouze orientační a mohou se lišit dle požadavků konkrétních jednotlivců.

Projekt založení ortoptické ambulance bude financován z vlastních zdrojů zadavatele projektu. V účetnictví kancelářské a přístrojové vybavení bude evidováno jako dlouhodobý hmotný majetek, ze kterého bude uplatňován daňový odpis dle zákona č. 586/1992 Sb. O daních z příjmu (zakonyprolidí.cz). Následující tabulka udává celkovou cenu projektu.

Tabulka 21. Náklady na vybavení ortoptické ambulance (vlastní zpracování)

Vybavení:	Náklady:
K ortopticko-pleoptické léčbě, ke screeningu	250 000 Kč
Software i komunikační technologie	7 000 Kč
Kancelářské vybavení, včetně technického vybavení	15 000 Kč
Celkem	272 000 Kč

7.6.2 Provozní náklady ortoptické ambulance

Jedná se o náklady, které bude ortoptická ambulance vynakládat pravidelně, tedy každý měsíc. Tyto náklady jsou zaznamenány a rozděleny na měsíční a roční v následující tabulce.

Tabulka 22. Provozní náklady ortoptické ambulance (vlastní zpracování)

Náklady:	Měsíční náklady vč. DPH	Roční náklady vč. DPH
Pronájem ordinace	18 000 Kč	216 000 Kč
Zálohy na energie	4 000 Kč	48 000 Kč
Mzdové náklady	32 000 Kč	384 000 Kč
Internetové připojení, mobilní tarif	1 000 Kč	12 000 Kč
Poplatek za svoz odpadu	60 Kč	720 Kč
Revize přístrojů	500 Kč	6 000 Kč
Spotřební kancelářský materiál	500 Kč	6 000 Kč
Spotřební zdravotnický materiál (okluzory apod.)	1 000 Kč	12 000 Kč
Celkem	57 060 Kč	684 720 Kč

Dle tabulky celkové měsíční náklady ortoptické ambulance budou činit částku 57 060 Kč. Celkové náklady ortoptické ambulance na jeden rok budou činit částku 684 720 Kč. Celková částka se může lišit spotřebou materiálu a změnami cen například zálohou na energie nebo poplatky za mobilní tarif nebo internet. Náklady na spotřební zdravotnický materiál a kancelářský materiál jsou vyčísleny orientačně a budou ovlivněny měsíční spotřebou.

7.6.3 Náklady na propagaci

Propagace je důležitá, aby se služba dostala do povědomí. Pro zvýšení povědomí ambulance využije inzerci v místních Bystrckých novinách. Náklady na inzerci budou stát ročně 11 040 Kč. Dále budou letáky o screeningovém vyšetření umístěny do školek. V Brně – Bystrci je celkem pět mateřských školek. Kromě mateřských školek je vhodná spolupráce s oftalmology a strabology, kteří budou rovnou posílat pacienty do nově vzniklé ortoptické ambulance.

Dále tvorba webových stránek, které budou jednoduché a přehledné. Pacientům budou umožňovat se z pohodlí domova přihlašovat na pleopticko– ortoptické cvičení a na screening dětských refrakčních vad.

Dalším krokem bude založení profilu na sociálních sítích – Facebook a Instagram. Tyto sociální sítě umožňují komunikovat s pacienty, sdílet fotografie, videa a multimediální obsah. Profily nevyžadují žádné finanční náklady. Pouze na úvod je vhodné nahrát základní informace, případné pozvání do ortoptické ambulance.

Tabulka 23. Náklady na propagaci (vlastní zpracování)

Náklady:	Cena:
Webová stránka	0 Kč
Inzerce v Bystrckých novinách.	11 040 Kč
Letáčky do mateřských školek (100 ks)	675 Kč
Facebook	0 Kč
Instagram	0 Kč
Celkem	11 715 Kč

Náklady na propagaci nově zřízené ortoptické ambulance činí částku 11 715 Kč.

7.6.4 Celkové náklady

Celkové náklady projektu založení ortoptické ambulance zahrnují náklady na vybavení, měsíční náklady na provoz a náklady na propagaci a činí celkem 340 775 Kč. Největší nákladová položka je přístrojové vybavení ortoptické ambulance.

7.7 Příjmová analýza

Příjmy z ortoptické ambulance budou prostřednictvím přímých plateb od pacientů. Výjimkou bude screening dětských refrakčních vad, který bude proplacena pojišťovnou v plné výši.

7.7.1 Příjmy ortoptické ambulance

Ceny služeb jsou uvedeny v tabulce výše (tabulka č. 20). Ceník služeb bude také vystaven na webových stránkách ordinace i na sociálních sítích. V následující tabulce budou zpracovány příjmy za jednu hodinu, jeden den, za měsíc i za jeden rok. Toto důkladné

zpracování nám dá přehled příjmů za jednotlivé výkony, které ortoptická ambulance bude provozovat.

Tabulka 24. Příjmy ortoptické ambulance (vlastní zpracování)

Příjem ortoptické ambulance	Příjem za jednu hodinu	Příjem za jeden den (8 hod/pracovní den)	Příjem za jeden týden (40 hod/týden)
Na 1 hodinu cvičení mohou přijít celkem tři děti	1050 Kč	8400 Kč	42 000 Kč
Na 1 hodinu cvičení mohou přijít celkem dva dospělí	1000 Kč	8000 Kč	32 000 Kč
Jedno dítě na ortoptický status, který trvá jednu hodinu s indikací lékaře.	400 Kč	3200 Kč	16 000 Kč
Jedno dítě na ortoptický status, který trvá jednu hodinu bez indikace lékaře.	450 Kč	3600 Kč	18 000 Kč
Jeden dospělý na ortoptický status, který trvá jednu hodinu.	600 Kč	4800 Kč	24 000 Kč
Screening zrakových vad 2 pacienti na jednu hodinu – plně hrazeno pojišťovnou	1000 Kč	8000 Kč	32 000 Kč

V následující tabulce jsou uvedeny příjmy dle ordinační doby. Ordinační doba je rozdělena na dny, kdy bude probíhat: screeningové vyšetření, zrakové tréninky a ortopticko–pleoptická léčba.

Tabulka 25. Příjem ortoptické ambulance (vlastní zpracování)

Příjem ortoptické ambulance	Příjmy za jeden měsíc 20 pracovních dní	Příjmy za jeden rok 250 pracovních dní
PO: screeningové vyšetření	28 000 Kč	350 000 Kč
ÚT: zrakové tréninky.	10 000 Kč	123 000 Kč
ST: zrakové tréninky.	10 000 Kč	123 000 Kč
ČT: ortopticko – pleoptická léčba	7 350 Kč	91 875 Kč
PÁ: ortopticko – pleoptická léčba	6 300 Kč	78 750 Kč
Celkem	61 650 Kč	766 625 Kč

7.7.2 Návratnost investice

Projekt založení ortoptické ambulance pro zadavatele nese značnou finanční investici. V následující tabulce bude vysvětlena návratnost investice po pěti letech.

Tabulka 26. Návratnost investice (vlastní zpracování)

Položka	Návratnost za první rok (Kč)	Návratnost za druhý rok (Kč)	Návratnost za třetí rok (Kč)
Náklady pořizovací	340 775,	0,-	0,-
Náklady z minulého období	0,-	- 258 870,-	-176 965,-
Náklady provozní	684 720,-	684 720,-	684 720,-
Celkové roční příjmy	766 625,-	766 625,-	766 625,-
Celkem	- 258 870,-	-176 965,-	-95 060,-

Položka	Návratnost za čtvrtý rok (Kč)	Návratnost za pátý rok (Kč)
Náklady pořizovací	0,-	0,-
Náklady z minulého období	-95 060,-	-13 155,-
Náklady provozní	684 720,-	684 720,-
Celkové roční příjmy	766 625,-	766 625,-
Celkem	-13 155,-	+ 68 750,-

Z tabulky vyplývá, že návratnost investice bude v pátém roce a to celkem 68 751 Kč.

7.8 Riziková analýza

Projekt založení ortoptické ambulance nese i možná rizika, která se mohou objevit ve všech fázích projektu. Proto je velmi důležité se na rizika umět připravit, včas rozeznat a identifikovat. Dále také odhadnout pravděpodobnost vzniku rizik a umět vyhodnotit závažnost rizik.

Díky těmto informacím lze předejít nebo odstranit rizika, která by mohla nastat. Analýza rizik je uvedena v následující tabulce, která je rozdělena na pravděpodobnost vzniku rizik a dle závažnosti rizika.

Tabulka 27. Riziková analýza (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost vzniku rizika	Závažnost rizika
Rizika od zadavatele		
nedostatek finančních zdrojů	nízká	vysoká
prodloužení realizace projektu	střední	vysoká
Technická – rizika		
nedostupnost některých přístrojů na trhu	nízká	střední

závada (nefunkčnost) přístrojů	nízká	vysoká
Provozní – rizika		
nedostatek pacientů	nízká	vysoká
vznik nové konkurence v blízkosti ambulance	nízká	střední

Rizika, která jsou ze strany zadavatele projektu: představují nedostatek finančních zdrojů a prodloužení realizace projektu. Nedostatek finančních zdrojů představuje nízkou pravděpodobnost vzniku, jelikož zadavatel projektu je na investici připraven dle kalkulace ke vzniku nové ortoptické ambulance.

Pokud by došlo k nedostatku finančních zdrojů, projekt by musel být pozastaven, nebo zrušen. To by z hlediska závažnosti rizik, představovalo riziko velmi vysoké. Možné opatření by bylo ověřit stav disponibilních finančních prostředků a v případě nedostatku požádat o poskytnutí úvěru.

Prodloužení realizace projektu by bylo dle pravděpodobnosti středním rizikem. A pro projekt by to mělo vysokou závažnost rizika. Možné opatření proti vzniku tohoto rizika by bylo vytvoření harmonogramu a časového projektu, aby nedošlo k prodloužení doby realizace projektu.

Nedostupnost přístrojů na trhu představuje malou pravděpodobnost vzniku, jelikož na trhu je dostatečné množství firem nabízející pleopticko – ortoptické přístroje. Avšak pro projekt by se jednalo o střední závažnost rizika. Možné opatření před tímto rizikem by bylo dostatečně předzásobit se přístroji, které by bylo možné uchovat ve skladu v budově, kde ortoptická ambulance má vzniknout.

Nefunkčnost přístrojů představuje nízkou pravděpodobnost vzniku. Avšak závažnost rizika by byla vysoká. Možným opatřením před vznikem tohoto rizika by bylo zajistit s dodavatelem pravidelný servis a kontrolu přístrojů, případně bez problémů vyreklamovat a nahradit za nový funkční.

Riziko nedostatku pacientů je nízké, vzhledem k prevalenci strabismu, nebo amblyopie. Pro ambulanci by však znamenalo velké riziko závažnosti. Pokud by byla nová ambulance nevýdělečná nemohla by do budoucna dlouho fungovat. Návrhem opatření, proti tomuto

riziku by mohla být vhodná propagace a možné propojení s optikou. Jednalo by se o propagace a informovanost ve školkách a nové službě měření refrakčních vad u dětí pomocí Plusoptixu.

Posledním rizikem je vznik nové konkurence v blízkosti ortoptické ambulance. Pravděpodobnost vzniku tohoto rizika je nízká, vzhledem k tomu, že by byla třetí ortoptickou ambulancí v okolí Brna – Bystřce. Závažnost tohoto rizika by bylo střední. Možným návrhem opatření by bylo poskytovat nejkvalitnější služby na trhu. Vzdělávat se v oboru ortoptiky a pleoptiky. Používat nové metody a přístroje. A své služby nabízet od dětí po dospělé.

7.9 Zhodnocení projektu a uvedení projektu do praxe

Cílem projektu bylo založení nové ortoptické ambulance. Ortoptická ambulance bude založena v OC centru Javor v prvním patře, kde sídlí zdravotní středisko.

Realizace projektu, dle časové analýzy vychází na čtyři měsíce od září do prosince. V prosinci by byl zahájen provoz nové ortoptické ambulance.

Ekonomická udržitelnost ortoptické ambulance bude záviset na finančních příjmech přímo od klientů. Výjimkou bude vyšetření na Plusoptixu, který bude plně hrazen zdravotní pojišťovnou.

Na základě vytvoření finančního plánu bylo zjištěno, že projekt je možno uskutečnit a že dává smysl z hlediska financí. Finanční plán byl rozdělen na část nákladovou a část příjmovou. Jako základ přepokládaných příjmů ortoptické ambulance byla zhodnocena možná návratnost investice. Náklady na novou ortoptickou ambulanci by se měly do pěti let ambulanci vrátit.

Projekt byl podroben také analýze rizik, které nalezla a ohodnotila možná rizika, která souvisejí s ortoptickou ambulancí. U každého rizika byl popsán také plán, jak riziko eliminovat.

V rámci projektové části jsou vytyčeny strategické cíle, mise a vize nové ortoptické ambulance. Ortoptická ambulance bude poskytovat ty nejkvalitnější služby kvalifikovaným personálem. Bude využívat nejmodernější způsoby a kvalitní přístrojové vybavení. Ortoptista se bude i dále vzdělávat na seminářích a školeních ortopticko – pleoptického zaměření.

Nově zřízená ortopticko – pleoptická ambulance bude poskytovat služby nejen dětem do 14 let, ale také IT pracovníkům a profesionálním sportovcům.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo vytvořit projekt ke vzniku nové ortoptické ambulance. Prevalence strabismu je až 5 % a amblyopie je zhruba 3 %. Tato čísla ještě do budoucna porostou vzhledem k používání moderních technologií, jako jsou mobily, počítače a tablety. Nejsou to malá ani zanedbatelná čísla, a proto vytvoření nové ortoptické ambulance v Brně – Bystrci má smysl. Navíc ortoptických pracovišť není tolik a mnohdy se stane, že rodiče musejí dojíždět na ortopticko – pleoptické cvičení i několik desítek kilometrů.

V rámci teoretické části byla vypracována literární rešerše, která zahrnuje poznatky z aktuálně dostupných zdrojů a vytváří podklad pro navazující praktickou část diplomové práce.

Praktická část byla rozdělena na dvě části analytickou a projektovou. Analytická část zahrnuje informace o budoucí ortoptické ambulanci a k ní se vztahující analýzy. Analytická část dle analýz je rozdělena na analýzu vnějšího prostředí a analýzu vnitřního prostředí. Mezi analýzu vnějšího prostředí byly zařazeny analýzy: analýza konkurence, analýza zákazníků, analýza umístění ambulance, STP analýza, SWOT analýza a PEST analýza. Analýza vnitřního prostředí zahrnovala analýzu zdrojů.

V projektové části byl navržen samotný projekt a realizace založení nové ortoptické ambulance v Brně–Bystrci. Na počátku projektu bylo důležité stanovit mise, vize a strategické cíle ortoptické ambulance. Projektová část zahrnuje popis projektu, obsah projektu, vyhodnocuje cíl projektu. Dále také očekávaný přínos projektu a rizika projektu. Nechybí také časový harmonogram vzniku nové ambulance, personální obsazení a finanční analýza. Tato finanční analýza je rozdělena na část nákladovou a příjmovou.

Analýza rizik zahrnovala jednotlivá rizika, která by mohla ohrozit ortoptickou ambulanci a návrh opatření, jak předcházet rizikům.

Výstupem projektové části je tedy návrh na realizaci ortoptické ambulance, která tak může být realizována.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

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

EKANEM, Ignatius, *Writing a business plan: a practical guide*. New York: Routledge, 2017. ISBN 9781315465791.

GLADKIJ, Ivan. *Management ve zdravotnictví: ekonomika zdravotnictví: řízení lidských zdrojů ve zdravotnictví : kvalita zdravotní péče a její vyhodnocování*. Brno: Computer Press, 2003. *Praxe manažera (Computer Press)*. ISBN 80-7226-996-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, Eliška VILDOVÁ, Petr JANEČEK a Jan TLUČHOŘ.

Lázeňství: management a marketing. Praha: Grada Publishing, 2019, 368 s. ISBN 978-80-271-2461-9.

KARUPPAN, Corinne M., Nancy E. DUNLAP a Michael R. WALDRUM, [2016].

Operations management in healthcare: strategy and practice. New York: Springer Publishing Company, xvii, 618 s. ISBN 9780826126528.

NĚMEC, Jiří. *Principy zdravotního pojištění*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2628-1.

ONDŘEJ, Jan. *Zahájení podnikání: (právní, ekonomické, daňové, účetní aspekty)*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2019. *Právo prakticky*. ISBN 978-80-7598-337-4.

PRITCHARD, Carl L., *Risk management: concepts and guidance*. 5th ed., Boca Raton: CRC Press, Taylor & Francis Group, 2015, 442 s. ISBN: 978-1-4822-5845-5

ROWE, FIONA J. *Clinical orthoptics*. 3rd ed. Chichester, West Sussex: Wiley-Blackwell, 2012. ISBN 9781444339345.

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

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. *Expert (Grada)*. ISBN 978-80-247-3339-5.

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

SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada, 2017, 227 s. ISBN

9788027104079

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN isbn978-80-7400-274-8.

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

ŠEBESTOVÁ, Jarmila. *Dilemata teorie a praxe podnikání ve zdravotních službách*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2011. ISBN isbn978-80-7248-702-8

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

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing. 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

ZLÁMAL, Jaroslav a Jana BELLOVÁ. *Ekonomika zdravotnictví*. Vyd. 2., upr. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 2013. ISBN isbn978-80-7013- 551-8

Internetové zdroje

ČSÚ, průměrná mzda[online].2023 [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2022>

ČSÚ, počet dětí [online].2023 [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce>

ČSÚ, inflace [online].2023 [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

ČSÚ, nezaměstnanost[online].2023 [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace

JEŘÁBKOVÁ, Andrea. Česká společnost ortoptistek [online]. [cit. 2023-03-1-07] Dostupné z: <https://www.4oci.cz/ceska-spolecnost-ortoptistek-se-predstavuje> 4c123

JEŘÁBKOVÁ, Andrea, *Obor ortoptika a jeho historie*. Česká oční optika [online]. [cit. 2023-04-11]. 2010. Dostupné z: <https://www.4oci.cz/obor-ortoptika-a-jeho-historie> 4c432

KUBÍK, Josef. Podnikání ve zdravotnictví [online]. Zlín: TIGRIS, 2013 [cit. 2022-12-17]. ISBN 978-80-86062-88-4. Dostupné z:

https://zdr.fame.utb.cz/wpcontent/uploads/2014/06/podnikani_ve_zdravotnictvi.pdf

MALÝ, Ivan. Konkurenčnost zdravotnických trhů [online]. In: . Katedra veřejné ekonomie, ESF MU Brno, 2006, s. 10 [cit. 2023-03-1-07]. Dostupné z:

https://is.muni.cz/el/1456/jaro2006/PVEKZD/um/1250876/konkurencnost_zdrav._trhu.pdf

MAZUROVÁ, Gabriela et al. Jak založit či získat praxi I.?(právníké osoby)[online].

mladipraktici.cz [cit. 2023-04-14]. Dostupné z: [https://www.mladipraktici.cz/cs/ziskani-praxe/Jak-zalozit-ci-ziskat-praxi-I.-\(pravnicke-osoby\)_s799x7614.html](https://www.mladipraktici.cz/cs/ziskani-praxe/Jak-zalozit-ci-ziskat-praxi-I.-(pravnicke-osoby)_s799x7614.html)

OLŠAROVÁ, Sabina, Komparace studia ortoptiky v České republice a v zahraničí [online]. Brno 2021. [cit. 2023-04-13]. Dostupné z: <https://theses.cz/id/12pym2/>.

Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Lékařská fakulta. Vedoucí práce Bc. Eva Modlingerová.

Orthoptist, [cit. 2023-04-14]. Dostupné z: <https://www.healthcareers.nhs.uk/explore-roles/allied-health-professionals/roles-allied-health-professions/roles-allied-health-professions/orthoptist>

POPESKO, Boris. Řízení nákladů ve zdravotnictví. Zlín, 2018. Dostupné také z:

https://zdr.fame.utb.cz/wp-content/uploads/2019/08/%C5%98%C3%ADzen%C3%ADn%C3%A1klad%C5%AF-vezdravotnictv%C3%AD_p%C5%99edn%C3%A1%C5%A1ky_text_final.pdf

RYBNÍČKOVÁ, Aneta, Co je „Ortoptika“. Mezinárodní sdružení ortoptiků a optometristů.

LF MUNI: Brýle&Móda [online]. [cit. 2023-04-09]. Dostupné z:

<http://www.sdruzenioptiku.cz/sdruzenioptiku/fr.asp?tab=sdruzenioptiku&id=81>

Ostatní

VĚSTNÍK Ministerstva zdravotnictví ČR č. 2/2020 [cit. 2023-02-11]. Dostupné z:

<https://www.mzcr.cz/kvalifikacni-standard-ortoptista/>

Zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních společnostech a družstvech [online]. 2023. Zákony pro lidi [cit. 2023-03-03]. Dostupné z: [https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2020-](https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2020-33?text=%EF%80%AD%09z%C3%A1kon+%C4%8D.+90%2F2012+Sb.+o+obchodn%C3%ADch+spole%C4%8Dnostech+a+dru%C5%BEstvech)

[33?text=%EF%80%AD%09z%C3%A1kon+%C4%8D.+90%2F2012+Sb.+o+obchodn%C3%ADch+spole%C4%8Dnostech+a+dru%C5%BEstvech](https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2020-33?text=%EF%80%AD%09z%C3%A1kon+%C4%8D.+90%2F2012+Sb.+o+obchodn%C3%ADch+spole%C4%8Dnostech+a+dru%C5%BEstvech)

Zákon 563/1991 Sb. o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví;

[online]. 2023. Zákony pro lidi [cit. 2023-03-03]. Dostupné

[z:https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2020-](https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2020-33?text=%EF%80%AD%09z%C3%A1kon%20%C4%8D.%20563%2F1991%20Sb.%20o%20%C3%BA%C4%8Detnictv%C3%AD%3B)

[33?text=%EF%80%AD%09z%C3%A1kon%20%C4%8D.%20563%2F1991%20Sb.%20o%20%C3%BA%C4%8Detnictv%C3%AD%3B](https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2020-33?text=%EF%80%AD%09z%C3%A1kon%20%C4%8D.%20563%2F1991%20Sb.%20o%20%C3%BA%C4%8Detnictv%C3%AD%3B)

České účetní standardy pro podnikatele; 2023. Zákony pro lidi [cit. 2023-03-03]. Dostupné

[z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2020](https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2020-33?text=%EF%80%AD%09%C4%8Desk%C3%A9%20%C3%BA%C4%8Detn%C3%AD%20standardy%20pro%20podnikatele%3B)

[33?text=%EF%80%AD%09%C4%8Desk%C3%A9%20%C3%BA%C4%8Detn%C3%AD%20standardy%20pro%20podnikatele%3B](https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2020-33?text=%EF%80%AD%09%C4%8Desk%C3%A9%20%C3%BA%C4%8Detn%C3%AD%20standardy%20pro%20podnikatele%3B)

Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmu; ostatní daňové zákony, 2023. Zákony pro lidi

[cit. 2023-03-03]. Dostupné [z:https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-](https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586?text=%EF%80%AD%09z%C3%A1kon+%C4%8D.+586%2F1992+Sb.+o+dan%C3%ADch+z+p%C5%99ijmu%3B+ostatn%C3%AD+da%C5%88ov%C3%A9+z%C3%A1kon)

[586?text=%EF%80%AD%09z%C3%A1kon+%C4%8D.+586%2F1992+Sb.+o+dan%C3%ADch+z+p%C5%99ijmu%3B+ostatn%C3%AD+da%C5%88ov%C3%A9+z%C3%A1kon](https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586?text=%EF%80%AD%09z%C3%A1kon+%C4%8D.+586%2F1992+Sb.+o+dan%C3%ADch+z+p%C5%99ijmu%3B+ostatn%C3%AD+da%C5%88ov%C3%A9+z%C3%A1kon)
y

Zákon č. 372/2011 Sb. o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách), ve znění pozdějších předpisů, 2023. Zákony pro lidi [cit. 2023-03-

03]. Dostupné [z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-](https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-96?text=Z%C3%A1kon%20%C4%8D.%20372%2F2011%20Sb.%20o%20zdravotn%C3%ADch%20slu%C5%BEb%C3%A1ch%20a%20podm%C3%ADnk%C3%A1ch%20jejich%20poskytov%C3%A1n%C3%AD)

[96?text=Z%C3%A1kon%20%C4%8D.%20372%2F2011%20Sb.%20o%20zdravotn%C3%ADch%20slu%C5%BEb%C3%A1ch%20a%20podm%C3%ADnk%C3%A1ch%20jejich%20poskytov%C3%A1n%C3%AD](https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-96?text=Z%C3%A1kon%20%C4%8D.%20372%2F2011%20Sb.%20o%20zdravotn%C3%ADch%20slu%C5%BEb%C3%A1ch%20a%20podm%C3%ADnk%C3%A1ch%20jejich%20poskytov%C3%A1n%C3%AD)

Prováděcí vyhláška č. 99/2012 Sb. o požadavcích na minimální personální zabezpečení

zdravotních služeb, ve znění pozdějších předpisů 2023. Zákony pro lidi [cit. 2023-03-03].

Dostupné [z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-99](https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-99)

Zákon č. 96/2004 Sb. o nelékařských zdravotnických povoláních, ve znění pozdějších předpisů, Zákony pro lidi [cit. 2023-03-03]. Dostupné [z:](https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-96)

<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-96>

Zákon č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících

zákonů, ve znění pozdějších předpisů, Zákony pro lidi [cit. 2023-03-03]. Dostupné [z:](https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-258)

<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-258>

Zákon č. 111/2009 Sb. o základních registrech, ve znění pozdějších předpisů, Zákony pro lidi [cit. 2023-03-03]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-111?text=%EF%80%AD%09z%C3%A1kon+%C4%8D.+111%2F2009>

Prováděcí vyhláška č. 92/2012 Sb. o požadavcích na minimální technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení a kontaktních pracovišť domácí péče, ve znění pozdějších předpisů, Zákony pro lidi [cit. 2023-03-03]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-92>

Zákon č. 48/1997 Sb. o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů, Zákony pro lidi [cit. 2023-03-03]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1997-48>

Zákon č. 551/1991 Sb. o Všeobecné zdravotní pojišťovně České republiky, ve znění pozdějších předpisů, Zákony pro lidi [cit. 2023-03-03]. Dostupné z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-551>

Zákon č. 280/1992 Sb. o resortních, oborových, podnikových a dalších zdravotních pojišťovnách, ve znění pozdějších předpisů, Zákony pro lidi [cit. 2023-03-03]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-280>

SEZNAM ZDROJŮ OBRÁZKŮ

Obrázek 4. Právní formy podnikání (Šafrová, 2019, s. 684)

Obrázek 5. Ortoptická pracoviště v krajích [cit. 2023-02-11]. Dostupné z:
<http://www.ortoptika.cz/>

Obrázek 6. Jihomoravský kraj [cit. 2023-02-11]. Dostupné z: <http://www.elverso.com>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ITInformační technologie

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1. Právní formy podnikání (Šafrová, 2019, s. 684)	16
Obrázek 2. Ortoptická pracoviště v krajích	46
Obrázek 3. Jihomoravský kraj	54

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1. Rozdíly mezi trhem zdravotní péče a standardním konkurenčním trhem (vlastní zpracování).....	15
Tabulka 2. SWOT analýza (vlastní zpracování).....	33
Tabulka 3. Ortoptické pracoviště v krajích sousedících s Jihomoravským krajem: (vlastní zpracování).....	47
Tabulka 4. Jihomoravský kraj – ortoptická pracoviště (vlastní zpracování).....	48
Tabulka 5. Analýza konkurence na základě zvolených kritérií (vlastní zpracování).....	51
Tabulka 6. Vzdálenosti jsou porovnávány mezi brněnskými ortoptickými ambulancemi (vlastní zpracování):	52
Tabulka 7. Data z ČSÚ, 2021 (vlastní zpracování):	53
Tabulka 8. Potencionální pacienti – dle vzdálenosti od Bystřce (vlastní zpracování)	54
Tabulka 9. prevalence amblyopie, která je tedy 3 % (vlastní zpracování)	55
Tabulka 10. Prevalence strabismu je 5 % (vlastní zpracování)	55
Tabulka 11. Analýza umístění ambulance (vlastní zpracování).....	56
Tabulka 12. SWOT analýza (vlastní zpracování).....	59
Tabulka 13. Míra zaměstnanosti (vlastní zpracování).....	64
Tabulka 14. Analýza zdrojů (vlastní zpracování).....	67
Tabulka 15. Personální plán (vlastní zpracování).....	74
Tabulka 16. Ordinační doba ambulance (vlastní zpracování)	75
Tabulka 17. Smlouvy s pojišťovny (vlastní zpracování).....	76
Tabulka 18. Harmonogram projektu (vlastní zpracování).....	77
Tabulka 19. Finanční zajištění projektu (vlastní zpracování).....	77
Tabulka 20. Ceník nově zřízené ortoptické ambulance v Brně-Bystřci (vlastní zpracování)	78
Tabulka 21. Náklady na vybavení ortoptické ambulance (vlastní zpracování).....	81
Tabulka 22. Provozní náklady ortoptické ambulance (vlastní zpracování).....	82

Tabulka 23. Náklady na propagaci (vlastní zpracování)	83
Tabulka 24. Příjmy ortoptické ambulance (vlastní zpracování)	84
Tabulka 25. Příjem ortoptické ambulance (vlastní zpracování)	85
Tabulka 26. Návratnost investice (vlastní zpracování).....	85
Tabulka 27. Riziková analýza (vlastní zpracování).....	86

