

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE
MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ
a
VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

Katedra managementu
Studijní program: Podnikání a komerční inženýrství v průmyslu



**Podnikatelský projekt na založení soukromé kliniky
nenádorové radioterapie.**

The business project of establishing the private clinic for
non-cancer radiotherapy.

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vypracoval: **Bc. Jakub Kafan**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Iveta Mackenzie**

Oponent diplomové práce:

Datum obhajoby:

Hodnocení:

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE
MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ
a
VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

Zadání diplomové práce

Školní rok: 2013/2014

Jméno a příjmení: Jakub Kafan

Studijní program: Podnikání a komerční inženýrství v průmyslu

Obor studia: Podnikání a management v průmyslu

Forma studia: kombinovaná

Téma práce: Podnikatelský projekt na založení soukromé kliniky nenádorové radioterapie.

Téma práce v anglickém jazyce: The business project of establishing the private clinic for non-cancer radiotherapy.

Zásady pro vypracování práce

Cíl práce (stručné vymezení zkoumaného problému): Úkolem této diplomové práce je vytvořit kompletní podnikatelský projekt na založení soukromé kliniky pro nenádorovou radioterapii.

Teoretická východiska: Tato diplomová práce si klade za cíl popsat jednotlivé kroky směřující k založení soukromého zdravotnického pracoviště pro léčbu výhradně nenádorových onemocnění. Práce vychází z teoretických a praktických znalostí autora získaných předchozím studiem technicko-zdravotnického oboru, diagnostických a terapeutických zařízení využívající ionizující záření. Tyto odborné znalosti autor v práci kombinuje s ekonomicko-manažerskými dovednostmi, získanými studiem výše uvedeného studijního programu. Autor se v práci zaměřuje na specifika podnikatelského plánu se všemi jeho náležitostmi. Stěžejní částí práce je podnikatelský projekt v odpovídajícím rozsahu, který zahrnuje charakteristiku podniku, analýzu trhu, finanční plán i analýzu rizik.

Metody práce: analýza mikroprostředí, analýza makroprostředí, finanční analýza, SWOT analýza, analýza rizik

Rámcová osnova: 1. Úvod

- Zdůvodnění výběru tématu.
- Vymezení cíle práce a její přínos.

2. Struktura podnikatelského projektu

- Podnikání ve zdravotnictví.
- Náležitosti podnikatelského plánu soukromé kliniky a jeho specifika.

3. Podnikatelský projekt v odpovídajícím rozsahu a struktuře.

- Popis podniku a charakteristika služeb.
- Analýza trhu
- Právní, daňové, ekonomické a další aspekty.
- Finanční plán.
- Analýza rizik.

5. Závěr

- Shrnutí získaných poznatků.
- Zhodnocení naplnění cíle a přínosu práce.

Základní odborná literatura:

1. FOTR, Jiří a Jiří SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 262 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.

2. HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 262 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2560-4.

3. KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

4. SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 4. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xxv, 475 s. Expert (Grada). ISBN 80-717-9892-4.


5. SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

6. VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7261-200-0.

7. Zákon č. 369/2011 Sb., kterým se mění zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a některé další zákony. In: *Sbírka zákonů*. 6. 11. 2011. ISSN 1211-1244.

8. Zákon č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách). In: *Sbírka zákonů*. 6. 11. 2011. ISSN 1211-1244.

Vedoucí práce: Ing. Iveta Mackenzie

Podpis vedoucího práce: 

Datum odevzdání zadání: 5.12.2013

Datum odevzdání práce:

Podpis studenta stvrzující přijetí zadání práce:



Toto zadání platí tři po sobě jdoucí semestry od data odevzdání zadání.

Schválení zadání DP

10.12.2013 Šimopraj!
Datum a podpis vedoucího programu



Podpis ředitele MÚVS

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci: Podnikatelský projekt na založení soukromé kliniky nenádorové radioterapie, vypracoval samostatně a použil k tomu literaturu, kterou uvádím v seznamu přiloženém k práci.

V Praze dne: 11.11.2014



Jakub Kafan

P o d ě k o v á n í

Chtěl bych tímto poděkovat především Ing. Ivetě Mackenzie z katedry podnikové ekonomiky Vysoké školy ekonomické v Praze za vedení mé práce a za skvělou spolupráci při zpracování dat. Zároveň také děkuji za její připomínky a podnětné návrhy, které tuto práci obohatily.

Dále děkuji celému týmu oddělení lékařské fyziky a lékařům z onkologické kliniky 1. LF UK Thomayerovy nemocnice v Praze za možnost konzultovat s nimi problematiku této práce.

Jakub Kafan

Identifikační záznam

Bc. Jakub Kafan. *Podnikatelský projekt na založení soukromé kliniky nenádorové radioterapie*. Praha, 2014., 130 stran (22 stran příloh). Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií a Vysoká škola ekonomická v Praze, Podnikání a komerční inženýrství v průmyslu. Ing. Iveta Mackenzie.

Abstrakt: Práce se věnuje problematice tvorby podnikatelského plánu. Popisuje založení soukromého zdravotnického pracoviště nenádorové radioterapie. Významná část teoretického úvodu popisuje formální náležitosti podnikatelského projektu v podmínkách českého zdravotnictví. Praktická část aplikuje uvedená teoretická východiska a výstupy strategických analýz (PESTEL analýza, Porterův model, SWOT analýza). Výsledkem je konkrétní podnikatelský plán zohledňující předpokládané výše nákladů a výnosů, hospodářský výsledek a peněžní toky. V závěru práce je na základě ukazatelů efektivnosti investice zhodnocena životnost celého projektu.

Klíčová slova: podnikatelský plán, zdravotnictví, nenádorová radioterapie, finanční plán, čistá současná hodnota, SWOT

Abstract: The thesis is focused on issues of creating a business plan. It describes the establishing the private clinic for non-cancer radiotherapy. A significant part of the theoretical introduction describes the formal requirements of the business plan in terms of Czech health care. The practical part applies the theoretical background and outputs of Strategic Analysis (PESTEL analysis, Porters model, SWOT analysis). Final business plan deals with estimated amount of costs and revenues, economic result and cash flows. The conclusion demonstrates the feasibility of the project based on indicators of investment efficiency.

Key words: business plan, health care system, non-cancer radiotherapy, financial plan, net present value, SWOT

Obsah

PŘEDMLUVA	10
1. ÚVOD	11
2. KAPITOLA 1 - PODNIK A PODNIKÁNÍ VE ZDRAVOTNICTVÍ	13
2.1 PODNIK A PODNIKÁNÍ	13
2.2 PRÁVNÍ ASPEKTY PODNIKÁNÍ	14
2.3 TYPOLOGIE PODNIKŮ	14
2.3.1 <i>Podniky jednotlivce – privátní lékaři</i>	<i>14</i>
2.3.2 <i>Kapitálové společnosti</i>	<i>15</i>
2.4 SPECIFIKA PODNIKÁNÍ VE ZDRAVOTNICTVÍ	16
2.4.1 <i>Právní aspekty podnikání ve zdravotnictví</i>	<i>16</i>
2.4.2 <i>Podmínky pro udělení oprávnění k poskytování zdravotních služeb v ČR</i>	<i>17</i>
2.4.3 <i>Právní formy podnikání ve zdravotnictví</i>	<i>18</i>
2.4.4 <i>Ekonomika ve zdravotnictví</i>	<i>19</i>
3. KAPITOLA 2 – STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PROJEKTU	26
3.1 ÚVOD DO PROBLEMATIKY TVORBY PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	26
3.2 FORMÁLNÍ POHLED NA BUSINESS PLÁN	26
3.3 PLÁNOVACÍ PROCES	28
3.4 NÁPLŇ PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU	29
3.4.1 <i>Titulní list</i>	<i>30</i>
3.4.2 <i>Obsah</i>	<i>30</i>
3.4.3 <i>Úvod, účel a pozice dokumentu</i>	<i>30</i>
3.4.4 <i>Shrnutí</i>	<i>31</i>
3.4.5 <i>Popis podnikatelské činnosti</i>	<i>31</i>
3.4.6 <i>Vize, mise a cíle společnosti</i>	<i>31</i>
3.4.7 <i>Potenciální trhy</i>	<i>32</i>
3.4.8 <i>Analýza konkurence a okolí podniku</i>	<i>33</i>
3.4.9 <i>Marketingová strategie</i>	<i>36</i>
3.4.10 <i>Realizační projektový plán</i>	<i>40</i>
3.4.11 <i>Finanční plán</i>	<i>41</i>
3.4.12 <i>Hlavní předpoklady úspěšnosti a rizika projektu</i>	<i>46</i>
3.4.13 <i>Přílohy</i>	<i>50</i>
4. KAPITOLA 3 - PODNIKATELSKÝ PROJEKT V ODPOVÍDAJÍCÍM ROZSAHU A STRUKTUŘE	51
4.1 TITULNÍ LIST	52
4.2 OBSAH	53
4.3 ÚVOD, ÚČEL A POZICE DOKUMENTU	54
4.4 SHRUTÍ	54
4.5 POPIS PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI	56
4.5.1 <i>Orthex Clinic Osek s. r. o.</i>	<i>56</i>
4.5.2 <i>Problematika nenádorové radioterapie</i>	<i>56</i>
4.5.3 <i>Nabídka poskytovaných zdravotnických výkonů</i>	<i>57</i>
4.5.4 <i>Konkurenční výhoda</i>	<i>58</i>
4.5.5 <i>Technické vybavení</i>	<i>58</i>
4.5.6 <i>Prostory a umístění kliniky</i>	<i>58</i>
4.6 VIZE, MISE A CÍLE SPOLEČNOSTI	61
4.6.1 <i>Vize společnosti</i>	<i>61</i>

4.6.2	Mise společnosti	61
4.6.3	Strategické cíle společnosti	61
4.7	FAKTA O SPÁDOVÝCH OBLASTECH	62
4.7.1	Celková spádová oblast	62
4.8	ANALÝZA KONKURENCE A OKOLÍ PODNIKU	64
4.8.1	Analýza vnějšího okolí	64
4.8.2	Analýza vnitřního prostředí	74
4.9	MARKETINGOVÁ STRATEGIE	75
4.9.1	Cílový segment	75
4.9.2	Tržní pozice produktu	75
4.9.3	Marketingový mix	76
4.9.4	Propagace (komunikace s veřejností)	79
4.10	FINANČNÍ PLÁN	83
4.10.1	Plán nákladů	83
4.10.2	Odpisy dlouhodobého hmotného majetku	88
4.10.3	Předpokládané tržby	90
4.10.4	Plánovaný výkaz zisku a ztrát (hospodářský výsledek)	92
4.10.5	Zdroje financování	94
4.10.6	Peněžní tok (Cash flow) – realistická varianta	94
4.11	Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, efektivnost investice, rizika	96
4.11.1	Syntéza analýz okolí podniku - SWOT analýza	97
4.11.2	Hodnocení efektivnosti investic	99
4.11.3	Vyhodnocení rizik projektu	100
5.	ZÁVĚR	102
	SEZNAM LITERATURY	104
	INTERNETOVÉ A JINÉ ZDROJE	105
	ZÁKONY A VYHLÁŠKY	106
	SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ ATD.	107
	SEZNAM ZKRATEK	108
	SEZNAM PŘÍLOH	108
	PŘÍLOHA A - GRAF VĚKOVÉ STRUKTURY ÚSTECKÉHO KRAJE	109
	PŘÍLOHA B - INFORMAČNÍ BROŽURA A FOTOGRAFIE RENTGENOVÉHO OZAŘOVAČE XSTRAHL 200	110
	PŘÍLOHA C - CENÍK INZERCE ZDRAVOTNICKÝCH NOVIN – MEDICAL TRIBUNE	117
	PŘÍLOHA D – PESIMISTICKÁ A OPTIMISTICKÁ VARIANTA NÁKLADŮ (FIXNÍ A VARIABILNÍ) KLINIKY	119
	PŘÍLOHA E – OSOBNÍ NÁKLADY PRO PESIMISTICKOU A OPTIMISTICKOU VARIANTU	121
	PŘÍLOHA F – PŘEDPOKLÁDANÉ TRŽBY PRO PESIMISTICKOU A OPTIMISTICKOU VARIANTU	122
	PŘÍLOHA G – VÝKAZY ZISKU A ZTRÁT PRO PESIMISTICKOU A OPTIMISTICKOU VARIANTU	124
	PŘÍLOHA H – PLÁNOVANÉ PENĚŽNÍ TOKY PRO PESIMISTICKOU A OPTIMISTICKOU VARIANTU	126
	PŘÍLOHA CH - VÝSTUP SWOT ANALÝZY – KOMBINACE VNĚJŠÍCH A VNITŘNÍCH FAKTORŮ	128
	EVIDENCE VÝPŮJČEK	130

Předmluva

K samotnému tématu - podnikatelský projekt na založení soukromého pracoviště nenádorové radioterapie a jeho následnému zpracování v podobě diplomové práce mne přivedly mé dosavadní zkušenosti z oblasti zdravotnictví a lékařské fyziky. Ty jsem získal předchozím studiem Fakulty jaderné a fyzikálně inženýrské ČVUT v Praze a díky pracovnímu poměru na oddělení lékařské fyziky v Thomayerově nemocnici v Praze, kde do dnes působím na pozici radiologického technika. Tyto zkušenosti jsem v této diplomové práci využil v kombinaci se znalostmi získanými magisterským studiem v oboru podnikání a management v průmyslu, jako jsou podniková ekonomika, management, personální řízení a další.

1. Úvod

Od samotné myšlenky a nápadu, stát se majitelem soukromého zdravotnického zařízení, vede dlouhá cesta skrze složitý legislativní systém a spoustu z počátku neviditelných překážek. Ty je někdy možné odhalit až díky kvalitně propracovanému podnikatelskému plánu. Tento dokument shrnuje cíle podniku, diskutuje jejich reálnost a odhaluje jejich případné slabiny. Z každého takového plánu by mělo jasně vyplývat, zda je projekt rentabilní a je tak vhodné do něj investovat svůj čas, ale především finance.

Cílem této diplomové práce je proto vytvořit podnikatelský plán, který bude výstižně popisovat hlavní přednosti, ale také úskalí, která jsou spjata se založením soukromé kliniky zaměřené na léčbu rentgenovým zářením. Jeho obsahem by tak měl být stručný popis plánovaného pracoviště včetně jeho technického vybavení a umístění. Významnější část plánu je zaměřena na analýzu okolí, marketingový a finanční plán projektu. Tyto technickoekonomické výstupy by měly naznačit jeho případnou životaschopnost a rentabilitu.

Přínosem této práce by tak měl být ucelený pohled na problematiku založení soukromého zdravotnického zařízení v oboru nenádorové radioterapie i dalších podobných lékařských oborů. Díky možnosti konzultovat problematiku se samotnými lékaři, radiačními fyziky a administrativními pracovníky Thomayerovy nemocnice v Praze, je zaručena optimální důvěryhodnost informací obsažených v dokumentu. V práci je použito několik základních metod strategické analýzy okolí, jako je PESTLE analýza či Porterova analýza konkurenčních sil. Poznatky z nich plynoucí jsou využity pro analýzu silných a slabých stránek, tzv. SWOT analýzu a při identifikaci rizik, které mohou významně ovlivnit již zmíněnou životnost projektu.

Diplomová práce je rozdělena do tří na sebe logicky navazujících kapitol. Nejprve se práce věnuje obecné teorii založení a řízení podniku, zejména pak právním aspektům a základní typologii podniků. Vzhledem ke skutečnosti, že je práce zaměřena na oblast zdravotnictví, jsou kromě obecné teorie podniků, zmíněna vybraná specifika podnikání ve zdravotnictví. Stručně jsou zde proto popsány legislativní požadavky vztahující se k soukromým zdravotnickým zařízením. Nakonec se kapitola věnuje konkrétním

druhům financování a formám úhrad lékařských služeb.

Druhá kapitola je zaměřena na problematiku tvorby podnikatelského záměru. Uvedena je doporučená struktura a konkrétní požadavky či zásady, které je při sestavování plánu vhodné dodržet. Kapitola obsahuje stručnou charakteristiku jednotlivých úseků dokumentu ale také popis metod, které jsou využity v praktické části práce.

Praktická část a tedy poslední část diplomové práce obsahuje konkrétní podnikatelský plán, který by měl naznačit, zda bude projekt životaschopný, či nikoliv. Při jeho zpracování byla využita teoretická východiska uvedená ve druhé kapitole.

V závěru diplomové práce jsou shrnuty možné příležitosti, rizika a další poznatky projektu získané během jeho důkladného zpracování. Je diskutováno dosažení vytyčených cílů a jsou zde navrženy změny, které by případný nepříznivý výsledek projektu mohli zásadně změnit.

2. Kapitola 1

Podnik a podnikání ve zdravotnictví

Úvodní dvě kapitoly jsou teoretickou částí této diplomové práce, které by měly být nutným základem k praktické tvorbě konkrétního podnikatelského plánu. První kapitola se stručně věnuje obecné definici a zásadám podnikatelské činnosti v České republice, následují právní aspekty spojené s podnikáním, specifika a hlavní odlišnosti podnikání ve zdravotnictví. Obsahem druhé kapitoly je obecná problematika tvorby podnikatelského plánu, zejména pak jeho formální stránka.

2.1 Podnik a podnikání

Předtím než se fyzická či právnická osoba pustí do oblasti podnikání, měla by z této oblasti znát několik zásadních faktů, které samotný podnik a podnikání charakterizují. Následující body tak popisují nejpodstatnější rysy tohoto odvětví:¹

- Základním motivem podnikání je snaha o zhodnocení vloženého kapitálu.
- Zisk se dociluje uspokojováním potřeb zákazníků.
- Potřeby zákazníků uspokojuje podnikatel svými výrobky a službami prostřednictvím trhu, což vede k tomu, že musí čelit riziku.
- Na počátku podnikání vkládá podnikatel do svého podniku určitý kapitál.

Je zřejmé, že pokud do začátku našeho podnikání vložíme, buď vlastní, nebo vypůjčený kapitál, tak předpokládáme, že se nám po určité době zhodnotí. Cesta ke zvýšení hodnoty podniku a zlepšení jeho postavení na trhu bývá často dlouhá a vyskytuje se na ní spousta překážek. Existuje mnoho přístupů jak se k podnikání postavit a být v něm úspěšný. V případě že se rozhodneme být nekompromisní, nezohledňovat mezilidské vztahy a nedbat na zákazníka, tak se nám nejspíš podaří rychle zbohatnout, ale budoucnost našeho podniku nebude nikterak významná a spíše lze předpokládat jeho rychlý konec. Pokud ale budeme podnikatelem, kterému naopak na budoucnosti a dobrém jménu firmy záleží, tak pro nás právě mezilidské vztahy na pracovišti,

¹ SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3. S. 3.

společenská odpovědnost a především zákazník, budou tím nejdůležitějším prostředkem ke zhodnocení našeho vloženého kapitálu a tím i tvorby zisku.

2.2 Právní aspekty podnikání

Důležitou oblastí podnikání je jeho právní úprava, která určuje, kdo se může stát podnikatelem, vymezuje řadu formálních procedur a tím tvoří jakýsi rámec, ve kterém se náš podnik z legislativního hlediska může pohybovat. Jde o nutný základ, který musí plnit každý začínající podnikatel, aby nijak neporušoval zákonné předpisy země, ve které svou podnikatelskou činnost vykonává.

V případě ČR vychází právní úprava podmínek podnikání z Listiny základních práv a svobod kde je uvedeno, že „každý má právo na svobodnou volbu povolání a přípravu k němu, jakož i právo podnikat a provozovat jinou hospodářskou činnost a má právo vlastnit majetek“.²

Nejdůležitější legislativní úprava týkající se podmínek podnikání je však dána zákonem č. 89/2012 Sb., tzv. občanským zákoníkem, dále zákonem č. 90/2012 Sb., tzv. zákonem o obchodních korporacích a zákonem č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. Přičemž občanský zákoník definuje mimo jiné pojmy, jako je podnikatel, obchodní závod a další. Společně pak zákon o obchodních korporacích a živnostenský zákon stanovují rovnoprávné podmínky při provozování obchodních společností či živností a zároveň se zaměřují na jejich vztahy se státem.

2.3 Typologie podniků

Protože se téma této diplomové práce týká především specifického odvětví soukromého podnikání ve zdravotnictví, je v této části připomenuta obecná charakteristika nejčastěji užívaných právních forem vlastnictví právě v této oblasti.

2.3.1 Podniky jednotlivce – privátní lékaři

Podniky jednotlivce mají obvykle podobu živnosti, kde vlastníkem je jen jedna fyzická osoba, která musí splňovat několik podmínek plynoucích ze zákona (např. musí

² Česká republika. Ústavní zákon č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod, ve znění ústavního zákona č. 162/1998 Sb. In: *Sbírka zákonů*. Dostupné z: <http://www.psp.cz/docs/laws/listina.html>

být starší 18 let, způsobilá k právním úkonům, bezúhonný, odborně způsobilý živnost vykonávat atd.). V případě, že je touto fyzickou osobou lékař, musí splnit podmínky odborné způsobilosti k vykonávání zdravotnického povolání lékaře (viz dále podkapitola 2.4.2). Obecně se živností rozumí pravidelná výdělečná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost a vlastní riziko za účelem dosažení zisku. V ČR rozděluje živnostenský zákon živnosti z hlediska odborné způsobilosti na ohlašovací a koncesované:³

- **Živnosti ohlašovací** – při splnění stanovených podmínek mohou být provozovány pouze na základě ohlášení. Tyto živnosti se dále dělí na živnosti řemeslné, vázané a volné.
- **Živnosti koncesované** – mohou se vykonávat jen na základě tzv. koncese, kterou uděluje živnostenský úřad uchazečům, kteří mají požadované vzdělání či absolvovali speciální vzdělávací kurz.

Živnostenský úřad v ČR eviduje podnikatele, kteří mají živnost v územním obvodu jeho působnosti a současně vydává jednotlivé živnostenské listy či koncesní listiny. Tyto dokumenty slouží jako průkaz o právu vykonávat živnost. Důležité je zde vzhledem k tématu práce uvést, že lékaři, advokáti, auditoři a pracovníci využívající výsledky duševní tvůrčí činnosti, toto oprávnění ke své podnikatelské činnosti nepotřebují.

2.3.2 Kapitálové společnosti

U předchozího typu podniku, byla účast na podnikání či řízení společnosti osobní. V případě některých větších kapitálových společností je však jejich charakteristickým rysem pouze kapitálová účast společníků. Ty ručí za závazky společnosti pouze do výše svého vkladu. V případě menších kapitálových společností však bývá zcela běžné, že společník je jednatelem a zároveň společnost řídí. Je obvyklé, že je tato právní forma podnikání využívána ve zdravotnictví nejen lékaři, ale také například subjekty, kteří se zabývají zásobováním léčiv, či jejich přímým prodejem. V ČR existují dvě formy kapitálových společností a to společnost s ručením omezením a akciová společnost:⁴

³ SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3. S. 76-80.

⁴ tamtéž

- **Společnost s ručením omezením** – může být založena fyzickými nebo právnickými osobami (či pouze jednou osobou, například lékařem), přičemž od 1. ledna 2014 je povinná výše základního kapitálu 1 Kč. Společnost odpovídá za své závazky veškerým svým majetkem, ale společník pouze do výše svého vkladu zapsaného v obchodním rejstříku. Obchodní jméno musí obsahovat označení „společnost s ručením omezeným“, „spol. s r. o.“, nebo „s. r. o.“.
- **Akciová společnost** – je společností, kterou může založit pouze jedna právnická osoba či více zakladatelů. Základní jmění je rozvrženo na určitý počet akcií o určité nominální hodnotě. Pokud se jedná o akciovou společnost s veřejnou nabídkou akcií, potom je základní kapitál alespoň 20 mil. Kč přičemž v případě společnosti bez veřejné nabídky pouze 2 mil. Kč. Akciová společnost musí obsahovat označení „akciová společnost“, „akc. spol.“, nebo „a. s.“. Společnost odpovídá za své závazky celým svým jměním, avšak akcionář za závazky společnosti nijak neručí.

2.4 Specifika podnikání ve zdravotnictví

Vzhledem k tomu, že by výstupem této diplomové práce měl být komplexní podnikatelský plán na založení zdravotnického pracoviště, je nutné zmínit v teoretické části i hlavní specifika a odlišnosti podnikání ve zdravotnictví. V následujících odstavcích je proto zdravotnické zařízení pojímáno jako firma, ve které probíhají ekonomické jevy a procesy, které na ní mají ekonomický dopad. Konkrétním principům poskytování zdravotní péče, jako jsou etika, sociální, psychologické a další podobné faktory se práce nevěnuje.

2.4.1 Právní aspekty podnikání ve zdravotnictví

Provozování zdravotnického zařízení stejně jako poskytování zdravotnické péče v něm je velmi specifická forma služeb, na kterou jsou kladeny speciální požadavky dané legislativou ČR. Důraz těchto právních předpisů je kladen zejména na odbornou způsobilost zdravotnického personálu, technické vybavení a hygienické zabezpečení dané instituce. V případě že se fyzická či právnická osoba rozhodne podnikat v tomto odvětví, je nutné se s těmito právními předpisy dokonale seznámit a respektovat jejich náležitosti. Základní definice a podmínky potřebné pro činnost soukromé

zdravotnické instituce uvádí zákon č. 372/2011 Sb. o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách).

Činnost zdravotnického zařízení

Jakékoliv zdravotnické zařízení působící na území českého státu musí vlastnit oprávnění k poskytování zdravotní péče, které „vzniká rozhodnutím o registraci krajského úřadu, v jehož správním obvodu je zdravotnické zařízení, v němž budou zdravotní služby poskytovány.“⁵

Pacient

„Pacientem se rozumí fyzická osoba, které jsou poskytovány zdravotní služby.“⁶ Pacienta si lze představit, v kontextu této diplomové práce, také jako běžného zákazníka, ke kterému je směřována převážná část aktivit zdravotnického systému. Pro kterékoliv zdravotnické zařízení je pacient nositelem zisku, proto by jedním z cílů těchto institucí mělo být uspokojováním jeho potřeb, které jsou v případě zdravotnictví vynuceny určitým diskomfortem či bolestí pacienta.

2.4.2 Podmínky pro udělení oprávnění k poskytování zdravotních služeb v ČR

Nutné podmínky, které musí splnit každý poskytovatel žádající o oprávnění poskytovat zdravotnické služby na území ČR:⁷

- a) dosáhla věku 18 let,
- b) je plně svéprávná,
- c) je bezúhonná,
- d) je držitelem povolení k pobytu na území České republiky, pokud má povinnost takové povolení mít,
- e) je způsobilá k samostatnému výkonu zdravotnického povolání v oboru

⁵ Česká republika. Zákon o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách). č. 372/2011 Sb. In: *Sbírka zákonů*. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=75500&fulltext=&nr=372~2F2011&part=&name=&rpp=15#local-content>

⁶ tamtéž

⁷ tamtéž

zdravotní péče, kterou bude poskytovat jako zdravotní službu a je členem komory, jestliže členství v komoře je podmínkou pro výkon tohoto povolání, nebo ustanovila odborného zástupce,

f) je oprávněna užívat k poskytování zdravotních služeb zdravotnické zařízení, které splňuje požadavky na technické a věcné vybavení,

g) jsou splněny požadavky na personální zabezpečení poskytovaných zdravotních služeb,

h) Státní úřad pro jadernou bezpečnost vydal povolení k činnosti podle atomového zákona, budou-li při poskytování zdravotních služeb používány zdravotnické prostředky užívané k lékařskému ozáření,

i) orgán ochrany veřejného zdraví schválil provozní řád zdravotnického zařízení podle zákona o ochraně veřejného zdraví,

j) netrvá žádná z překážek pro udělení oprávnění uvedených v § 17 zákona 372/2011 Sb.

2.4.3 Právní formy podnikání ve zdravotnictví

Jak je uvedeno v podkapitole 2.2, pokud se fyzická či právnická osoba rozhodne podnikat v oblasti zdravotnictví, musí si na začátku zvolit vhodnou právní formu vlastnictví. V případě této diplomové práce se autor rozhodl, že klinika uvedená dále v podnikatelském plánu, bude mít právní formu kapitálové společnosti, konkrétně společnosti s ručením omezeným. V následujících bodech jsou stručně uvedeny výhody této právní formy s přihlédnutím k podnikání ve zdravotnictví.

- Striktní oddělení osobního majetku od majetku obchodního. Společník s.r.o. ručí pouze do výše nesplaceného vkladu do společnosti.
- S.r.o. je předmětem dědického řízení.
- S.r.o., resp. její obchodní podíl lze prodat - snadný a výhodný budoucí prodej po 5ti letech osvobozený od daně. To vše při zachování oprávnění k poskytování zdravotních služeb i smluv se zdravotními pojišťovnami.
- Firma je majetek, jedná se tedy také o investici. Možnost samostatného

a volného nakládání jednatele s podnikem a rozhodování o jeho budoucnosti.

- Smlouvy se zdravotními pojišťovnami a ostatními smluvními partnery včetně oprávnění poskytovatele jsou vedeny již na právnickou osobu, odpadá tak nutnost výběrového řízení.
- Celkově bezpečnější podnikání, zejména v současné době rychlých legislativních změn, zachování klientely a pokračování kliniky.

2.4.4 Ekonomika ve zdravotnictví

Jak již bylo nastíněno dříve, jakékoliv zdravotnické zařízení lze obecně analyzovat jako hospodářský systém, kde jsou na vstupu vynakládány běžné provozní či investiční náklady a na straně druhé jsou za poskytnuté zdravotnické služby fakturovány výnosy. Hospodářským výsledkem daného zařízení je pak rozdíl mezi těmito ekonomickými kategoriemi. Musíme však mít na mysli, že ekonomika různých konkrétních zdravotnických institucí je velmi různorodá, protože ji ovlivňuje spousta těžko ovlivnitelných faktorů, mezi které může například patřit organizace práce, úroveň řízení zdravotní péče, pověst zařízení a další.⁸

Významná část zdravotnických výkonů se v současné době provádí ve velkých převážně státních zdravotnických institucích, jako jsou nemocnice, různé léčebné ústavy či střediska záchranné služby. Přesto soukromá sféra postupně roste a kromě vzniku nových soukromých klinik a ambulancí se zvažuje i o přechodu stávajících státních zařízení na jiné právní formy. Vzhledem k tématu práce se další podkapitoly věnují právě soukromému sektoru zdravotnictví a to zejména jeho financování a hospodaření.

2.4.4.1 Financování soukromých zdravotnických zařízení

Prioritním cílem nestátních zdravotnických zařízení by mělo být zejména udržování či obnova zdraví pacientů, ale také respektování ekonomických principů známých z podnikatelského prostředí. Každé soukromé zdravotnické zařízení by z tohoto důvodu mělo aplikovat kvalitní finanční řízení, které zabezpečí zhodnocení vložených prostředků a udrží hospodárnost s pozitivním výsledkem, který by mohl být využit

⁸ GLADKIJ, Ivan. *Management ve zdravotnictví*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, xii, 380 s. ISBN 80-722-6996-8. S. 128-131.

například k dalšímu rozvoji daného zařízení.⁹

Aby byla zajištěna komplexní funkce zdravotního systému v každém státu, existuje několik modelů financování zdravotní péče o pacienty. Ty se liší zejména způsobem výběru prostředků, mírou rizika, které podstupujeme, nákupem a poskytováním zdravotnických služeb. Dle druhu financování, můžeme zdravotnictví dělit na systémy přímých úhrad, financování z daňových výnosů, veřejného zdravotního pojištění a soukromého zdravotního pojištění. V následujících odstavcích jsou jednotlivé systémy stručně popsány, tak jak je ve své knize uvádí Popesko¹⁰.

Systém přímých úhrad

Jde o nejstarší systém pro úhradu zdravotnických služeb a funguje na prostém principu uhrazení částky poskytovateli přímo, a to ať za použití finančních prostředků, nebo pomocí věcného plnění. Slabé místo tohoto systému je v tom, že si pacient kvůli nákladnosti zdravotnických úkonů může dovolit pouze primární péči.

Systém financování z daňových výnosů

Tento druh systému financování funguje na principu získávání finančních zdrojů z odvedených všeobecných a spotřebních daní občanů daného státu. V některých případech je také využívání tzv. zdravotní daně, kdy jisté procento z daňových výnosů připadá přímo sektoru zdravotnictví.

Systém veřejného zdravotního pojištění

Veřejné zdravotní pojištění osob v ČR podrobně definuje zákon č. 48/1997 Sb., v aktualizovaném znění, který také upravuje rozsah a podmínky, za nichž zdravotní péče poskytována. Každý občan ČR je povinen mít zdravotní pojištění, přičemž si může dobrovolně zvolit svoji pojišťovnu. Ti, kteří tak neučiní, se automaticky stanou pojištěnci Všeobecné zdravotní pojišťovny (VZP). V současné době je VZP s více než 6 miliony klientů největší zdravotní pojišťovnou v ČR. Způsob úhrady zdravotní péče poskytnuté pojištěncům je závislý na uzavřených smlouvách s jednotlivými smluvními zdravotnickými zařízeními, na stanovené metodice, výsledcích dohodovacích řízení

⁹ SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3. S. 400.

¹⁰ POPESKO, Boris. *Kalkulace nákladů ve zdravotnických organizacích*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer, 2014, 218 s. ISBN 978-80-7478-509-2. S. 15.

a platné právní úpravě. Obecně jsou příspěvky hrazeny buď samotnými zaměstnanci, zaměstnavateli nebo státem, pokud se jedná o ekonomicky neaktivního jedince. Výše pojistného se vypočítává z příjmu pojištěnce, přičemž dochází k jeho přerozdělení, které má za úkol udržet určitou míru solidarity pojištěnců s vysokými příjmy s pojištěnci s nižšími příjmy, a dále pojištěnců zdravých s pojištěnci nemocnými.

Systém soukromého zdravotního pojištění

Tento systém je založen na kalkulaci rizik pojišťovnou v závislosti na zdravotním stavu pojištěnce a naděje na dožití. Může se tedy potom stát, že si jej nebude moci obyčejný člověk dovolit, protože bude neúměrně vysoké, nebo jej pojišťovna vůbec nepojistí. Tento typ pojištění je typický pro zaměstnaneckou komunitu, která dostane soukromé zdravotní pojištění zapláceno jako bonus za odvedenou práci.

2.4.4.2 Způsoby úhrad zdravotnických služeb

Ceny zdravotnických služeb jsou stanoveny direktivně, na základě kalkulací nákladů jednotlivých výkonů a následného dohodovacího řízení na stanovení korunového vyjádření bodů jednotlivých výkonů. Částečně jsou ceny v některých odbornostech dány pevnou, kapitační platbou v závislosti na změně ekonomických podmínek. Tyto prospektivní platby jsou za jednoho registrovaného pacienta s přihlédnutím k věku a demografickým či jiným charakteristikám pojištěnce.¹¹ Tento princip oceňování zdravotnických služeb je specifický jen pro zdravotnictví a nevyskytuje se v žádné jiné oblasti ekonomiky.

V českém zdravotnictví rozlišujeme několik druhů úhrad zdravotní péče daným poskytovatelům. Pro účely finančního plánu, této diplomové práce, byl využit výkonový způsob úhrady pospaný dále.

¹¹ GLADKIJ, Ivan. *Management ve zdravotnictví*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, xii, 380 s. ISBN 80-722-6996-8. S. 128-131.

Výkonový způsob úhrady

Tento způsob úhrady zdravotních služeb, lze považovat za jeden z nejpreciznějších, kvůli jeho detailní struktuře. Popisuje konkrétní množství poskytnuté zdravotní péče daným zdravotnickým zařízením v hodnotícím období. Jeho výhodou je snadná kontrola vykázané zdravotní péče a regulovatelnost pomocí seznamu zdravotnických výkonů vždy k aktuálnímu roku.¹² Tato preciznost a detailní struktura však bývá administrativně i technicky náročná. Z těchto důvodů se některá zařízení rozhodnout spíše pro paušální platbu popsanou dále.

Paušální způsob úhrady

Existuje několik variant paušálních plateb, avšak pokaždé se vychází z dlouhodobého průměru objemu úhrady (tj. počtu všech zdravotnických výkonů) za konkrétní zdravotnické zařízení. Na základě dohody mezi poskytovatelem a pojišťovnou se paušální platba hradí nejčastěji měsíčně, čtvrtletně či jednou za rok. Výhodou tohoto způsobu úhrady je již zmíněná jednoduchost a přehlednost oproti předchozí variantě. Avšak je nutné si uvědomit, že způsob úhrady by měl být flexibilní a dokázat reflektovat změny ve struktuře poskytnuté zdravotní péče, což paušální platba splňuje pouze v krátkém časovém horizontu. Nevýhodou, zejména z pohledu lékaře, může být nedostatečná odlišitelnost složitého a snadného případu (řešením je tzv. případový paušál – Diagnosis Related Group – DRG).

Kapitační platba

Třetím a posledním nejčastějším způsobem úhrady zdravotní péče, je kapitačně výkonový způsob. Ten je využitelný u lékařských oborů, kde si lékaři registrují své pacienty (v ČR pouze praktický lékař pro dospělé a praktický lékař pro děti a dorost). Tento systém funguje na principu dvousložkové úhrady, přičemž jednou složkou je tzv. kapitace (paušální měsíční platba za počet registrovaných pacientů bez ohledu na počtu návštěv) a druhou jednotlivé výkony. Výhodou je stabilní finanční příjem ordinací bez ohledu na skutečně provedené výkony.

¹² *Seznam zdravotních výkonů s bodovými hodnotami*: Dle vyhlášky č. 421/2013 Sb., kterou se vydává seznam zdravotních výkonů s bodovými hodnotami, ve znění pozdějších předpisů. EZ Centrum s.r.o., Fibichova 2, 779 00 Olomouc. ISBN 978-80-905236-1-6. Dostupné z: http://www.mzcr.cz/dokumenty/vyhlaska-c421/2013-sb-_8573_1154_3.html

2.4.4.3 Úhradová vyhláška

Úhrada zdravotních služeb z veřejného zdravotního pojištění je vždy pro aktuální rok stanovena vyhláškou o stanovení hodnot bodu, výše úhrad hrazených služeb a regulačních omezení pro daný rok (úhradová vyhláška). Pro rok 2014 je tato vyhláška vydána ve sbírce zákonů pod číslem 428/2013¹³. Zdravotní pojišťovny předkládají smluvním poskytovatelům návrhy úhradových dodatků, které se často od úhradové vyhlášky odlišují. Takový postup není protiprávní, záleží však pouze na poskytovateli, zda jiný způsob úhrady nabídnutý zdravotní pojišťovnou akceptuje. Pokud je úhradový dodatek mezi poskytovatelem a zdravotní pojišťovnou uzavřen, jeho změna je následně možná pouze na základě dohody obou smluvních stran. Pokud se zdravotní pojišťovna a smluvní poskytovatel na jiném způsobu úhrady nedohodnou, je zdravotní pojišťovna povinna postupovat dle zákona č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění (a jeho pozdějších úprav), tj. uhradit zdravotní služby v souladu s příslušnou úhradovou vyhláškou.

Pro poskytovatele hrazených služeb poskytující specializovanou ambulantní zdravotní péči (mezi kterou patří i nenádorová radioterapie) se stanoví výše úhrady podle seznamu výkonů úhradou za poskytnuté zdravotní výkony s výslednou hodnotou bodu (HB_{red}). Hodnota bodu (HB) se stanoví ve výši 1,02 Kč, fixní složka úhrady (FS) se stanoví ve výši 0,30 Kč a výsledná hodnota bodu (HB_{red}) se stanoví takto:¹⁴

$$HB_{red} = FS + VS$$

Vzorec č. 1: Výpočet výsledné hodnoty bodu. Zdroj: Autor

Kde:

HB_{red} je výsledná hodnota bodu použitá v hodnoceném období pro ocenění poskytnutých zdravotních výkonů

FS je fixní složka úhrady

VS je variabilní složka spočtená podle vzorce:

¹³ Česká republika. Vyhláška č. 428/2013 Sb., o stanovení hodnot bodu, výše úhrad hrazených služeb a regulačních omezení pro rok 2014. In: Sbírká zákonů. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=81144&fulltext=&nr=428~2F2013&part=&name=&rpp=15#local-content>

¹⁴ tamtéž

$$VS = (HB - FS) * \min \left\{ 1; \left(\frac{PB_{ref}}{UOP_{ref}} \right); \left(\frac{PB_{ho}}{UOP_{ho}} \right) \right\}$$

Vzorec č. 2: Výpočet variabilní složky úhrady. Zdroj: Autor

Kde:

- HB* je hodnota bodu
- PB_{ref}* je celkový počet poskytovatelem vykázaných a zdravotní pojišťovnou uznaných bodů v referenčním období
- PB_{ho}* je celkový počet poskytovatelem vykázaných a zdravotní pojišťovnou uznaných bodů v hodnoceném období
- UOP_{ref}* počet unikátních pojištěnců v referenčním období
- UOP_{ho}* počet unikátních pojištěnců v hodnoceném období
- min* je funkce minimum, která vybere z oboru hodnot hodnotu nejnižší

2.4.4.4 Nabídka a poptávka ve zdravotnictví

Poptávka po zdravotní péči je odvozena od poptávky po zdraví každého jedince a je velmi málo elastická, protože jí lidé využívají zcela nezávisle na ceně. Pouze v některých případech nadstandardních služeb se připlácí. Poptávku v systému zdravotnictví ovlivňují hlavně dva faktory, za prvé je to systém úhrad a za druhé způsob organizace nabídky, což znamená dostupnost zdravotnických zařízení, jejich struktura a rozložení.¹⁵

Pacienti ve většině případů spoléhají na úsudek jejich ošetřujícího lékaře, o tom jaká léčba je pro ně nejvhodnější. Z lékaře se tak stává jak poskytovatel zdravotnické služby, tak zprostředkující agent rozhodující o dalším postupu léčby. Pacient totiž není schopen posoudit přínosy jednotlivých zdravotnických výkonů, proto akceptuje získané informace. Tato asymetrie informací však může, kromě případné nespokojenosti pacientů s poskytnutou službou, vyvolat i efekt růstu poptávky tažené nabídkou.¹⁶ V praxi to pak znamená, že je pacientům poskytováno větší množství zdravotnických služeb z důvodů získání dostatečných finančních zdrojů. Paradoxně je tento stav ze strany pacientů vítán, protože je pro ně znakem starostlivosti zdravotnického

¹⁵ GLADKIJ, Ivan. *Management ve zdravotnictví*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, xii, 380 s. ISBN 80-722-6996-8. S. 110-112.

¹⁶ OCHRANA, František, Jan PAVEL a Leoš VÍTEK. *Veřejný sektor a veřejné finance: financování nepodnikatelských a podnikatelských aktivit*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 261 s. ISBN 978-80-247-3228-2. S. 93-95.

personálu o jejich zdravotní stav.

Velikost uplatnění takto vyvolané poptávky záleží především na charakteru zdravotnického systému. Nejvyšší je obvykle v systémech, ve kterých se používá financování na základě provedených výkonů.¹⁷ Takové zdravotnické instituce tak nejsou ekonomicky motivovány ke zvyšování kvality, tj. zlepšování služeb, ale spíše ke zvyšování kvantity.¹⁸

Pro soukromou kliniku nenádorové radioterapie, bude z ekonomického hlediska důležitý právě počet ozářených pacientů (kvantita), avšak s ohledem na nejlepší dostupnou techniku (kvalitu), která by měla být jedním z významných konkurenčních faktorů kliniky.

¹⁷ OCHRANA, František, Jan PAVEL a Leoš VÍTEK. *Veřejný sektor a veřejné finance: financování nepodnikatelských a podnikatelských aktivit*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 261 s. ISBN 978-80-247-3228-2. S. 93-95.

¹⁸ GLADKIJ, Ivan. *Management ve zdravotnictví*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, xii, 380 s. ISBN 80-722-6996-8. S. 111.

3. Kapitola 2

Struktura podnikatelského projektu

Pokud se rozhodneme převést své myšlenky o naší budoucí podnikatelské činnosti do konkrétní podoby a opravdu začneme uvažovat o jejich realizaci, je vhodné si nejprve ověřit, zda jsou naše vysněné představy reálné a především zda podnik bude generovat zisk. V tento okamžik přichází na řadu sestavení podnikatelského plánu. Tvorba takového dokumentu vyžaduje získání celé řady informací, které popisují všechny klíčové vnější i vnitřní faktory související se založením i chodem podniku. Konkrétní vstupy a popis nezbytných formalit, které by měl obsahovat kvalitně zpracovaný podnikatelský záměr, jsou stručně popsány v následujících podkapitolách.

3.1 Úvod do problematiky tvorby podnikatelského plánu

Z pohledu začínajícího podnikatele může být sestavování business plánu prvotním proniknutím do složitého prostředí managementu, ekonomiky, právních norem, ale i stavebnictví, marketingu, účetnictví apod. V případě, že se podaří vytvořit tento dokument zajímavý, přehledný a obsahově dostatečný, lze využít například k získání potřebných finančních prostředků či oslovení některého z investorů, který bude schopný celý projekt finančně zajistit. Důležité je připomenout, že podnikatel může svůj plán využít jak na počátku vzniku, ve fázi zralosti, tak i ve fázi případného zániku firmy.

3.2 Formální pohled na business plán

Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů.¹⁹

Na jeho zpracování neexistuje jednotné doporučení, nebo univerzální šablona

¹⁹ SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1. S. 14.

a ani obsah není závažně stanoven. Každá banka či již zmiňovaný případný investor mohou mít jiné požadavky. V dnešní uspěchané době mnozí investoři požadují, aby byl dokument stručný, případně byl sestaven ve formě krátké počítačové prezentace. Naopak v případě bankovních institucí se můžeme setkat s tím, že po nás bude vyžadováno více informací a dalších dokumentů.²⁰ Přesto je důležité se při tvorbě podnikatelského záměru držet určitých pravidel uvedených v odborné literatuře, která se touto problematikou zabývá:²¹

- Být stručný a přehledný,
- být jednoduchý a nezacházet do technických a technologických detailů (tj. být srozumitelný pro bankéře a investory),
- demonstrovat výhody produktu či služby pro uživatele, resp. zákazníka,
- orientovat se na budoucnost (vystižení trendů, zpracování prognóz a charakteristika požadovaných cílů),
- být co nejuvěrohodnější a realistický,
- nebýt příliš optimistický z hlediska tržního potenciálů,
- nebýt však ani příliš pesimistický (podceňování není atraktivní pro investora),
- nezakrývat slabá místa a rizika projektu (v případě odhalení negativních faktorů by se mohla snížit důvěryhodnost investora),
- upozornit na konkurenční výhody projektu, silné stránky firmy a kompetenci manažerského týmu,
- prokázat schopnost firmy hradit úroky a splátky v případě užití bankovního úvěru k financování projektu,
- prokázat jak může poskytovatel kapitálu formou účasti, rizikového kapitálu aj. získat zpět vynaložený kapitál s patřičným zhodnocením,
- být zpracován kvalitně i po formální stránce.

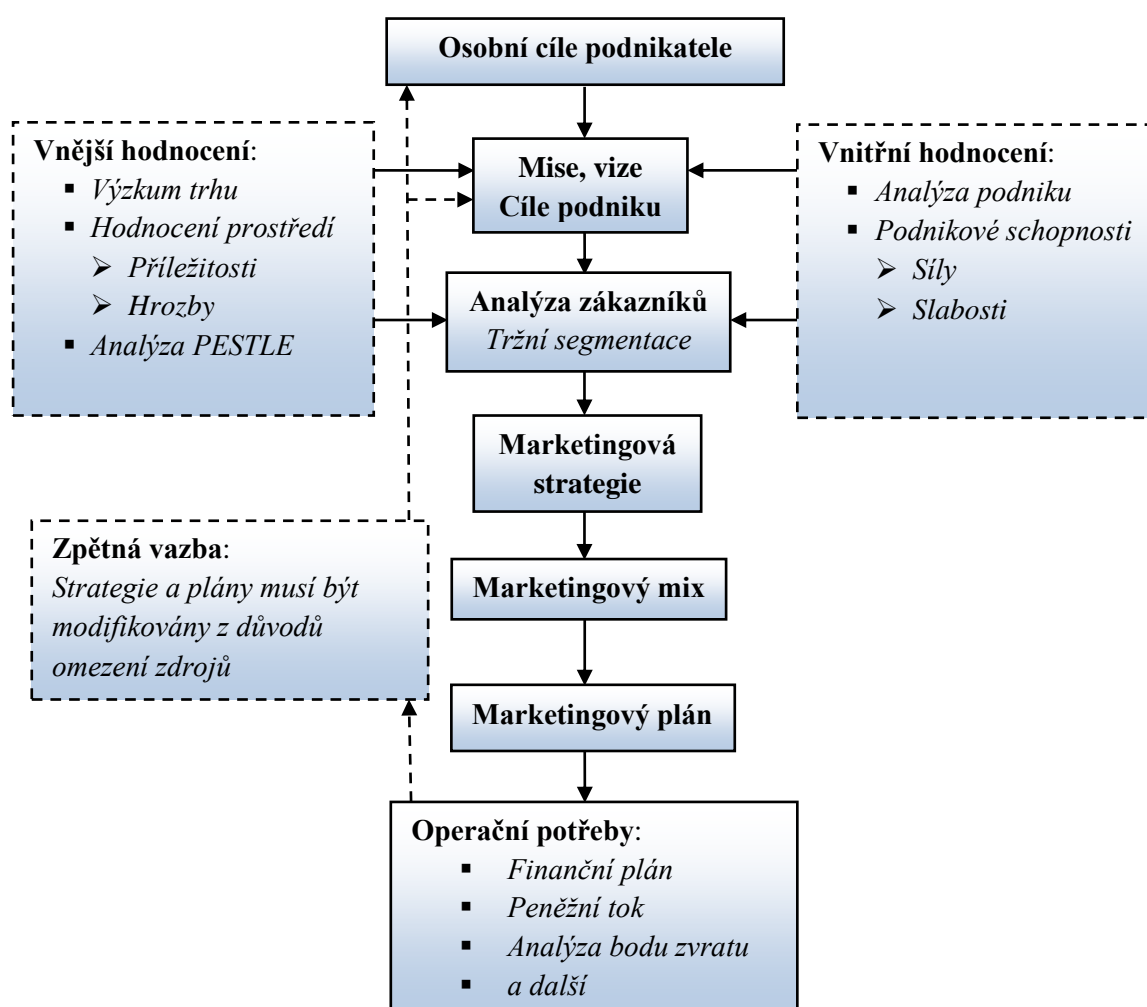
²⁰ SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1. S. 14.

²¹ FOTR, Jiří a Jiří SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 262 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2. S. 309.

I přesto, že se nám podaří pomocí odborné literatury zpracovat obsahově povedený dokument, nezaručí nám to úspěch našeho budoucího podnikání.

3.3 Plánovací proces

Aby byli začínající podnikatelé schopni pochopit problematiku tvorby podnikatelského plánu a byla jim zřejmá jeho struktura, je vhodné seznámit se s tzv. plánovacím procesem. Ten popisuje všechna stádia, kterých se plánování podnikatelské činnosti týká. Následující schéma²² názorně zobrazuje vzájemné vazby mezi těmito stádii.



Obrázek č. 1: Plánovací proces – vzájemné vazby mezi jednotlivými stádii plánování. Zdroj: Autor

²² KORÁB, Vojtěch. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0. S. 12.

3.4 Náplň podnikatelského záměru

Ještě před samotným sestavením plánu musí podnikatel shromáždit důležité informace o trhu, výrobcích a pokusit se odhadnout finanční náklady. Tyto údaje je vhodné konfrontovat s cíli a záměry svého budoucího podniku. Jak již bylo naznačeno dříve, začínající podnikatel se nemusí striktně řídit žádnou šablonou podnikatelského plánu. Pokud se však rozhodne sestavit kvalitní plán, neměl by opomenout informace, které jsou investory, ale i bankami standardně vyžadovány.

V každé veřejné publikaci, která se zabývá teorií podnikatelského plánu, si autor vybírá strukturu dle svého uvážení a snaží se poskytnout čtenáři informaci o tom co má daná část plánu obsahovat. Hlavní body plánu se většinou shodují, někdy však můžeme najít jejich odlišné rozdělení do jednotlivých kapitol:²³

- Titulní list
- Obsah
- Úvod, účel a pozice dokumentu
- Shrnutí
- Popis podnikatelské činnosti
- Vize a cíle společnosti
- Potenciální trhy
- Analýza konkurence a okolí podniku
- Marketingová strategie
- Realizační projektový plán
- Finanční plán
- Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu
- Přílohy

Takto sestavené body podnikatelského plánu pomáhají utřídit myšlenky a výborně slouží jako vodítko, které zaručuje logický sled tvorby plánu. Následující podkapitoly popisují hlavní obsahovou stránku výše zmíněných základních bodů. Toto členění bude

²³ SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1. S. 14-15.

pro svoji celistvost a přehlednost částečně použito i v praktické části této diplomové práce při samotné tvorbě podnikatelského projektu, kdy jednotlivým bodům bude věnována maximální pozornost.

3.4.1 Titulní list

Jako většina písemných dokumentů by i podnikatelský plán měl začínat titulní stranou, která by měla obsahovat základní identifikační údaje o budoucí či stávající firmě, jež se podnikatelský záměr týká. Neměly by zde proto chybět především údaje jako obchodní název a logo firmy (pokud již existuje), název podnikatelského plánu, jméno autora, klíčových osob, zakladatelů, datum založení, apod.

Na úvodním listu se též doporučuje uvést formální prohlášení týkající se ochrany obchodního tajemství, které by mohlo vypadat následovně: „Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoliv způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora.“²⁴

3.4.2 Obsah

Ve většině případů je podnikatelský plán po obsahové stránce rozsáhlejší dokument, proto by pro lepší orientaci měl být uveden i jeho stránkový obsah, který poslouží k lepší orientaci v dokumentu a navíc nabízí čtenáři možnost dohledat pouze konkrétní informace.

3.4.3 Úvod, účel a pozice dokumentu

Ještě než se v dokumentu budeme věnovat konkrétní náplni a popisu plánované podnikatelské činnosti, je účelné seznámit případné čtenáře o jeho účelu a pozici. Doporučuje se proto v úvodu uvést, že daný podnikatelský plán je sepsán pro potenciálního investora či bankovní institut a zda se jedná o zkrácenou či finální verzi. Předvedeme tak případným nedorozumění mezi autorem a čtenářem.

²⁴ SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1. S. 15.

3.4.4 Shrnutí

Prvním proniknutím a seznámením se s faktickým obsahem podnikatelského plánu, je shrnutí, někdy nazývané také jako tzv. exekutivní souhrn. Jeho úkolem je vzbudit zájem čtenáře a snažit se mu v krátkosti představit nejdůležitější body dokumentu. Shrnutí by nemělo být delší než dvě strany formátu A4 a ideálně by mělo obsahovat základní informace o nabízeném produktu či službě, její konkurenční výhodě a užitku pro zákazníka, komentář k trhu a tržním trendům, kapitálové náročnosti aj. Toto shrnutí by nemělo být chápáno jako úvod, ale spíše zhuštěný popis toho co je popsáno podrobněji dále v dokumentu.²⁵

3.4.5 Popis podnikatelské činnosti

Abychom byli schopni čtenáře opravdu zaujmout, je vhodné mu hned v této části prozradit v čem opravdu vidíme naši podnikatelkou příležitost. Upozornit ho na to, že náš výrobek či služba je schopna zaplnit mezeru na současném trhu a že je lepší než konkurenční nabídka. Při tomto popisu bychom měli brát v úvahu, že případný investor nemusí být vždy technicky založený a proto bychom se měli snažit vyhnout odborným výrazům a zkusit si na straně čtenáře představit úplného laika. V této části bychom se měli zaměřit také na odhalení případného užitku pro zákazníka, který plyne z naší nabídky a stručně popsat proč by potenciální zákazníci měli navštívit právě naši společnost a ne konkurenci.²⁶

3.4.6 Vize, mise a cíle společnosti

Jedním z nejdůležitějších úkolů ještě před začátkem tvorby podnikatelského záměru, je zamyslet se nad tím, kde bychom chtěli jako firma být po nějaké době a jakým směrem bychom se chtěli posunout. Tuto úvahu nazýváme vizí společnosti a můžeme ji popsat jako „budoucí pozici firmy, která bude pochopitelná a srozumitelná pro všechny zainteresované osoby firmy, jež jsou cílovým příjemcem sdělené vize.“²⁷ Vize by měla být definována v přítomném čase a mít dlouhodobý charakter. Pokud si ji na začátku naší podnikatelské činnosti pečlivě definujeme a vizi přijmeme jako

²⁵ SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1. S. 16.

²⁶ tamtéž

²⁷ tamtéž S. 18

závazek, tak jsme schopni lépe dlouhodobě definovat cíle a misi našeho podniku. Z pohledu zaměstnanců může být chápána jako inspirace a pro potenciální zákazníky by měla být odpovědí na otázku, co bude jinak v případě uskutečnění plánovaného projektu.

Abychom byli schopni naplnit myšlenku naší vize, je vhodné si stanovit své cíle. Tyto pomyslné body, kterých chceme dosáhnout, můžeme definovat například pomocí metodiky SMART, která popisuje, jaké by měly stanovené cíle ideálně být:²⁸

- **Specific** – specifické, přesně popsané
- **Measurable** – měřitelné
- **Achievable** – akceptovatelné, atraktivní
- **Realistic** – reálné
- **Timed** – termínované

Výše popsané cíle, by se měli stanovit přibližně na pět let s konkretizací na jeden až dva roky. Současně by neměly být moc dlouhé, naopak by se měly trochu podobat reklamním sloganům.²⁹

3.4.7 Potenciální trhy

Abychom byli schopni úspěšně zavést nový produkt, či službu je důležité určit si svůj cílový trh, který pro podnikatele znamená především potenciální zákazníky. K oslovení potenciálních investorů našeho projektu, bychom měli detailněji popsat, jak velký trh plánujeme zasáhnout, jaký je jeho růstový potenciál, jeho oborová výnosnost, jaká je charakteristika zákazníků, případně i popsat zda existují některé překážky pro vstup na něj. U potenciálních trhů bychom se měli zaměřit jak na popis celkového trhu, tak i vymezení trhu cílového. Čím lépe se nám podaří popsat konkrétní trhy, tím lépe bude naše společnost schopna vyhovět přáním zákazníků a docílit tak většího úspěchu.³⁰ K vymezení a konkrétnímu popisu potenciálních trhů, lze využít několik ověřených zdrojů, jakými jsou internet, statistický úřad, ročenky, informace o jednotlivých regionech, odborné publikace, časopisy a mnoho dalších. Tyto informace jsou často snadno dostupné a snadno reprodukovatelné. Složitějším úkolem je získat konkrétnější

²⁸ SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1. S. 18.

²⁹ tamtéž

³⁰ tamtéž

informace o objemu nebo růstu trhu, stejně tak jako o požadavcích a chování zákazníků.

Abychom si na tyto otázky byli schopni odpovědět a využít je při tvorbě podnikatelského projektu, je někdy potřeba provést průzkum trhu, který bývá poměrně obtížný a nákladný. Mohou však nastat také situace, kdy budeme muset příslušná data odhadnout. V tento okamžik musíme být opatrní a odhad musí být založený na logických a bazálních informacích, které jsou již dříve prokázány.

Často se stává, že náš výrobek či služba není schopná uspokojit každého na trhu, proto je vhodné si budoucí potenciální zákazníky rozdělit do několika segmentů, které pak budou tvořit již dříve zmíněný cílový trh. Trh lze segmentovat např. podle oblasti použití, požadavků zákazníků na cenu a jakost, oborů, regionů, atd.³¹

Důležité je v této části upozornit na fakt, že zdravotnictví v ČR není volným trhem. Proto je v této kapitole vhodnější v našem případě popisovat spíše spádové oblasti, než cílové trhy.

3.4.8 Analýza konkurence a okolí podniku

Tato část se věnuje analýze okolního prostředí začínajícího podniku. Každý začínající podnikatel by se měl před zahájením své činnosti zajímat o potenciální konkurenci, která by mohla přímo ohrožovat životnost podniku. Abychom mohli provést detailnější analýzu konkurence, je vhodné si okolí podniku rozdělit na vnější a vnitřní prostředí.

3.4.8.1 Analýza vnějšího okolí

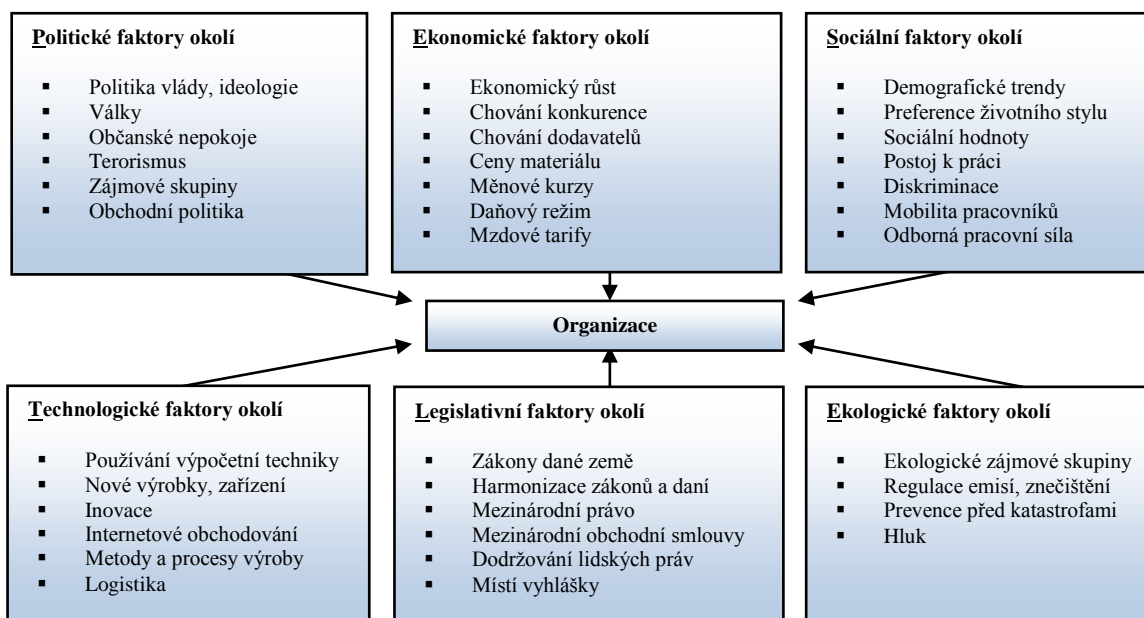
Externí analýza vnějšího okolí je dále rozdělena na analýzu makrookolí a mikrookolí podniku. Na základě výsledků těchto analýz je pak management schopen definovat strategii podniku tak, aby odpovídala vlastnostem jeho okolí, což ve výsledku může snížit riziko budoucích hrozeb. Stejně tak nám tato analýza může odhalit příležitosti a vývojové trendy, které by mohly způsobit budoucí prosperitu firmy.

Analýza makrookolí

Obecné prostředí, jak je někdy nazýváno makrookolí, lze prakticky analyzovat několika metodami, přičemž pro potřeby tohoto dokumentu se zaměříme na jednu

³¹ SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1. S. 19-20.

z nejrozšířenějších metodik, kterou je PESTLE analýza. Výhodou této metody je snížení složitosti daného okolí pomocí zavedení jednoduché struktury. Jednotlivé faktory okolí jsou tak seskupeny do šesti oblastí, viz obrázek č. 2 níže, a je zkoumán jejich vliv na chod organizace.³²



Obrázek č. 2: Přehled jednotlivých oblastí PESTLE analýzy. Zdroj: Autor

PESTLE analýza nebo častěji používaná zjednodušená PEST analýza, jsou v dnešní době silným strategickým nástrojem. Většina zdravotnických zařízení s těmito manažerskými praktikami pravděpodobně vůbec nepracuje, což by v případě kvalitního zpracování, mohlo v jistém případě znamenat určitou konkurenční výhodu.³³ Avšak je nutné počítat i s tou variantou, že standardními přístupy k PESTLE analýze, nemusíme získat vůbec žádné zásadní strategické zjištění.

Vzhledem k tomu, že zkoumání a popis všech výše zmíněných faktorů ovlivňujících makrookolí organizace by byl příliš obsáhlý, v praktické části této práce jsou vybrány pouze relevantní faktory vztahující se k plánovanému typu podniku.

Analýza mikrookolí

Analýza mikrookolí, též někdy nazývaná jako oborová analýza, nám slouží k tomu, abychom si uvědomili atraktivitu vybraného odvětví, ve kterém podnikáme. Mimo jiné

³² DĚDINA, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1. S. 25.

³³ EXNER, Lubomír, Tomáš RAITER a Dita STEJSKALOVÁ. *Strategický marketing zdravotnických zařízení*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005, 187 s. ISBN 80-864-1973-8. S. 18.

nám prozradí případné konkurenční či hybné síly a klíčové faktory našeho úspěchu. Jsou to faktory, které bezprostředně ovlivňují možnosti firmy uspokojovat potřeby a přání zákazníků. Lze mezi ně zařadit například velikost trhu, geografický rozsah konkurence, charakter cílového trhu, vztahy s veřejností a další.³⁴

Jedním z modelů pro analýzu oborového okolí podniku je tzv. Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Vychází z předpokladu, že konkurenční pozice firmy je určována interakcí pěti specifických činitelů:³⁵

- vyjednávací silou zákazníků,
- vyjednávací silou dodavatelů,
- hrozbou vstupu nových konkurentů,
- hrozbou substitutů,
- rivalitou uvnitř odvětví.

Vzhledem k druhu odvětví plánovaného podniku bude pozornost věnována zejména zákazníkům (pacientům), kde hlavním cílem je poznání jejich přání či potřeb a konkurenci, kde jde především o odhalení jejich silných a slabých stránek.

3.4.8.2 Analýza vnitřního prostředí

K definování specifické přednosti našeho podniku, je kromě analýzy vnějšího okolí, potřeba zpracovat také interní analýzu. Tato analýza by měla být zaměřena na významné zdroje, které by měl mít podnik k dispozici s ohledem na jejich jedinečnost a obtížnou dosažitelnost pro konkurenci. Tyto zdroje můžeme rozdělit do čtyř skupin:

- Fyzické (hmotné) zdroje.
- Lidské zdroje.
- Finanční zdroje - informace o vlastním a cizím kapitálu.
- Nehmotné zdroje.

³⁴ KOTLER, Philip, Tomáš RAITER a Dita STEJSKALOVÁ. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 80-247-0513-3. S. 175.

³⁵ KEŘKOVSKÝ, Miloslav, Oldřich VYKYPĚL a Dita STEJSKALOVÁ. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8. S. 53.

3.4.9 Marketingová strategie

Na předchozí analýzu konkurence a okolí trhu úzce navazuje další významná část podnikatelského plánu, kterou je definice marketingové strategie společnosti. Tato strategie podnikatelům popisuje směr, kterým by se jejich podnik měl ubírat v budoucnu, čeho by měl dosáhnout a především definuje postupy a prostředky, které jsou k úspěchu potřeba.³⁶

Marketing je takový způsob podnikání, řízení firem a institucí, který je orientován na uspokojování potřeb spotřebitelů (občanů). Prostřednictvím uspokojování těchto potřeb má být současně dosahováno stanovených cílů příslušných firem a institucí a zajišťován jejich rozvoj.³⁷

Abychom byli schopni vytvořit účinnou marketingovou strategii a uspokojit tak výše zmíněné potřeby občanů, je zapotřebí provést několik zásadních kroků:³⁸

- Analýza výchozího stavu tržní pozice organizace trhu.
- Výběr tržní segmentace.
- Výběr marketingových strategických cílů.
- Hodnocení alternativ a výběr alternativ.
- Přijetí vybrané alternativy marketingových strategických cílů.
- Zpracování marketingového strategického plánu.
- Implementace strategického plánu a následně jeho hodnocení.

Při sestavování marketingové strategie, je nutno mít vždy na paměti, že přijatá strategie musí respektovat měnící se situaci na trhu a zaručovat dlouhodobou udržitelnost konkurenční výhody. Je tak důležité být v přijatých opatřeních flexibilní, aby bylo možné reagovat na případné změny prostředí. Předtím než se práce bude blíže věnovat

³⁶ BOROVSÝ, Juraj, Eva SMOLKOVÁ a Dita STEJSKALOVÁ. *Marketing ve zdravotnictví: teorie pro praxi*. 2. přeprac. vyd. V Praze: České vysoké učení technické, 2013, 112 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-800-1054-130. S. 11.

³⁷ GLADKIJ, Ivan, Eva SMOLKOVÁ a Dita STEJSKALOVÁ. *Management ve zdravotnictví: teorie pro praxi*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, xii, 380 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-722-6996-8. S. 349.

³⁸ BOROVSÝ, Juraj, Eva SMOLKOVÁ a Dita STEJSKALOVÁ. *Marketing ve zdravotnictví: teorie pro praxi*. 2. přeprac. vyd. V Praze: České vysoké učení technické, 2013, 112 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-800-1054-130. S. 12.

okruhům tvorby marketingové strategie, je nutné zdůraznit postavení marketingu ve zdravotnictví.³⁹

3.4.9.1 Marketing ve zdravotnictví

Základním cílem marketingové strategie zdravotnického zařízení je především vytváření důvěry obyvatelstva ve schopnosti poskytnout takovou zdravotní péči, která bude odpovídat jejich hodnotám. Marketing ve zdravotnickém zařízení je většinou redukován na styk s veřejností a to převážně pasivním sdělováním informací. Tyto informace spíše danou instituci popisují, nežli by vytvářely motivaci pacientů cíleně vyhledávat jejich služby. Většina občanů posuzuje kvalitu zdravotní péče svými subjektivními pocity zlepšení svého zdravotního stavu a emocemi, které v nich vyvolává samotné zdravotnické zařízení. Proto je základním úkolem marketingu v takových institucích vyvolat a udržet důvěru svých pacientů především prostřednictvím kvalitní zdravotní péče.⁴⁰

V následujících podkapitolách jsou popsány jednotlivé kroky tvorby marketingové strategie pro potřeby podnikatelského plánu na založení zdravotnického zařízení. Oproti dříve pospaným krokům, jsou tyto formulovány zjednodušeným způsobem a jsou zaměřeny na tři hlavní okruhy. Toto dělení je zároveň využito i v praktické části této práce:⁴¹

- Výběr cílového trhu.
- Určení tržní pozice produktu.
- Rozhodnutí o marketingovém mixu.

3.4.9.2 Výběr cílového trhu

Základem pro výběr cílového trhu je segmentace trhu, která byla již zmíněna v předchozí podkapitole 3.4.7, která popisovala potenciální trhy. Segmentací trhu, pro účely této části podnikatelského plánu, však rozumíme především poznávání potřeb

³⁹ BOROVSKEÝ, Juraj, Eva SMOLKOVÁ a Dita STEJSKALOVÁ. *Marketing ve zdravotnictví: teorie pro praxi*. 2. přeprac. vyd. V Praze: České vysoké učení technické, 2013, 112 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-800-1054-130. S. 20-24.

⁴⁰ tamtéž

⁴¹ SRPOVÁ, Jitka, Eva SMOLKOVÁ a Dita STEJSKALOVÁ. *Podnikatelský plán a strategie: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1. S. 22-23.

potenciálních pacientů plánované kliniky. Jde především o snahu zjistit velikost poptávky po nabízených službách a určit okolnosti, které tuto poptávku ovlivňují. V praxi se využívá několik hlavních způsobů segmentace, mezi které patří především segmentace geografická, demografická, psychologická, segmentace podle dodavatelů služeb a výrobků, podle příjmových skupin obyvatelstva a segmentace ovlivněná nástroji marketingového mixu.⁴²

3.4.9.3 Určení tržní pozice produktu

Cílem určování tržní pozice nabízeného produktu je dosáhnout jeho specifického vnímání v povědomí zákazníků či klientů a odlišit se tak od konkurence na daném trhu. Při positioningu, jak bývá způsob vyjádření pozice produktu někdy označován, postupujeme ve třech krocích:

- Identifikujeme možné konkurenční výhody našeho produktu, na jejichž základě můžeme pozici budovat.
- Vybereme optimální konkurenční výhodu, která je důležitá pro potenciálního klienta, je v souladu s marketingovým posláním firmy a jejími možnostmi.
- Zvolíme efektivní způsob komunikace a propagace této výhody.

3.4.9.4 Rozhodnutí o marketingovém mixu

Pokud jsme úspěšně definovali náš tržní segment a zvolili tržní pozici našeho produktu, je dalším krokem marketingové strategie definice nástrojů marketingového mixu.

Obsah marketingového mixu se dle použití může značně lišit. Jde především o diverzifikaci ve vztahu dodavatel – odběratel. Původní **marketingový mix 4P**:

- Product - produkt,
- Price - cena,
- Place - místo,
- Promotion – podpora prodeje,

⁴² GLADKIJ, Ivan, Eva SMOLKOVÁ a Dita STEJSKALOVÁ. *Management ve zdravotnictví: teorie pro praxi*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, xii, 380 s. Expert (Grada). ISBN 80-722-6996-8. S. 352-353.

lze charakterizovat jako nabídkový, protože prioritním prvkem je produkt, který je v určité pevné formě nabízen zákazníkovi. S růstem váhy zákazníka v tržním rozhodování byl rozpracován **marketingový mix 4C**:

- Customer value – hodnota pro zákazníka,
- Convenience – pohodlí,
- Cost – náklad pro zákazníka,
- Communication – komunikace,

který mnohem důsledněji respektuje zákaznický pohled na produkty. Na rozdíl od předchozího typu se tak jedná spíše o poptávkový mix, ve kterém je produkt individuálně přizpůsobovaný požadavkům zákazníka, vyjádřený jeho hodnotami. Pro uplatnění ve zdravotnictví je tento přístup považován za vhodnější, než přístup prostřednictvím marketingového mixu 4P.⁴³ Proto je přístup 4C využit i v praktické části této práce.

Produkt z pohledu zdravotnického zařízení, má většinou charakter služby a její konkrétní užitek není zaručitelný. Ve většině případů je individuální a i když jsme schopni jej zopakovat, efekt této zdravotnické služby není zpravidla opakovatelný. Tato neopakovatelnost vyplývá z individuality lidského organismu.⁴⁴ Zdravotní péče tak může:⁴⁵

- Zcela vyléčit pacienta.
- Snížit bolesti, utrpení.
- Oddálit fatální důsledky, prodloužit život.
- Zlepšit zdravotní stav.
- Ukázat se jako neúčinná, ve výjimečných situacích může přihoršit či končit smrtí.

⁴³ BOROVSKEÝ, Juraj, Eva SMOLKOVÁ a Dita STEJSKALOVÁ. *Marketing ve zdravotnictví: teorie pro praxi*. 2. přeprac. vyd. V Praze: České vysoké učení technické, 2013, 112 s. Expert (Grada). ISBN 978-800-1054-130. S. 20-24.

⁴⁴ tamtéž

⁴⁵ tamtéž

Zákaznickou hodnotou ve zdravotnictví je zlepšování zdravotního stavu, které má objektivní, ale i subjektivní povahu. Stimulem pro vytvoření potřeby jsou především subjektivní potíže pacienta. Tyto potíže však mohou být vnímány rozdílně, podle hladiny citlivosti jednotlivce na symptomy onemocnění, jako impulz k potřebě vyhledání zdravotní péče.⁴⁶

3.4.10 Realizační projektový plán

Podnikatelský plán, jehož částečná struktura je popsána výše, obsahuje několik činností, kterých je pro úspěšnou realizaci projektu, nutno dosáhnout. Jde o významné události v rámci celého projektu, které by na sebe měli časově navazovat.

Abychom byli schopni tuto návaznost naplánovat a následně kontrolovat, je vhodné využít tzv. časový harmonogram projektu. V dnešní praxi se k tvorbě časového harmonogramu využívá kombinace síťového grafu a Ganttova diagramu - tzv. Ganttův graf. V takovém zobrazení, které plánované aktivity znázorňuje jako úsečky v diagramu, lze poměrně snadno odečítat, kdy a jaké práce musí začít, jak dlouho mají trvat a kdy mají být ukončeny.⁴⁷ Existuje několik pravidel, které je po konečném vytvoření časového harmonogramu dále nutné dodržet:⁴⁸

- Přiřadit činnostem potřebné zdroje,
- ověřit dostupnost zdrojů v požadovaných termínech,
- ověřit splnění termínů projektu,
- ověřit celkovou realizovatelnost plánu,
- vyhodnotit rizika takového plánu,
- provést nezbytné úpravy časového plánu.

⁴⁶ BOROVSKÝ, Juraj, Eva SMOLKOVÁ a Dita STEJSKALOVÁ. *Marketing ve zdravotnictví: teorie pro praxi*. 2. přeprac. vyd. V Praze: České vysoké učení technické, 2013, 112 s. Expert (Grada). ISBN 978-800-1054-130. S. 17

⁴⁷ DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA: teorie pro praxi*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5. S. 186.

⁴⁸ tamtéž

3.4.11 Finanční plán

Hlavním stěžním podnikatelského záměru je kvalitně zpracovaný finanční plán, jehož úkolem je zajistit splnění podnikatelských cílů podniku, zajistit jeho zdraví a stabilitu.⁴⁹ Zpracování takového atraktivního a komplexního finančního plánu ocení především případní investoři, či bankovní instituce, kteří se na jeho základě mohou rozhodnout o případném poskytnutí námi požadovaného finančního kapitálu potřebného k realizaci projektu. Banka či investor se většinou zaměřují na různé finanční výstupy a ukazatele, proto je dobré pokusit se vytvořit takový finanční plán, který by vyhovoval oběma těmto subjektům. Mezi výstupy finančního plánu by tak měli především patřit:

- Plánované náklady a výnosy podniku.
- Plánovaný výkaz zisku a ztrát (hospodářský výsledek).
- Plán peněžních toků (cash flow).
- Zdroje financování.
- Hodnocení efektivnosti investic a rizik podniku.

Výsledný přehled finančního plánu nám především ukáže reálnost podnikatelského záměru z ekonomického hlediska. Standardně se za minimální období, na které je tento plán sestavován, považuje doba do vykázání zisku, případně splacení úvěru či životnosti investice.

3.4.11.1 Plánovaná bilance podniku

Předtím než podnik zahájí svoji činnost, měl by sepsat písemný přehled o majetku podniku a jeho finančním krytí. Tento dokument je obvykle sestaven ve formě účtu, na jehož levé (debetní) straně je zachyceno konkrétní složení majetku podniku, tj. všechna jeho aktiva, a na pravé (kreditní) straně všechny kapitálové zdroje (prameny), tj. pasiva, se nazývá rozvaha (bilance) podniku.⁵⁰ Rozvahu můžeme dělit podle časového okamžiku, ke kterému se sestavuje. Nejčastějším dělením tohoto typu jsou:

⁴⁹ SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3. S. 176-178.

⁵⁰ tamtéž S. 129-130.

- Zahajovací rozvaha – při založení podniku.
- Počáteční rozvaha – na začátku účetního období.
- Konečná rozvaha – na konci účetního období.

Kromě výše uvedených základních typů rozvah, můžeme bilanci podniku sestavit i v mimořádných situacích, do kterých se podnik případně dostane. Mezi tyto situace patří například fúze či rozdělení podniku, ale i případná likvidace.

Pohled na rozvahu jako na pasiva a aktiva podniku se nazývá bilanční princip a rovnost úhrnu majetku a zdrojů jeho financování bilanční rovnice (aktiva = pasiva).⁵¹ Základní vlastností bilance podniku je změna jejích položek při každé hospodářské operaci. Zjednodušený přehled konkrétních položek aktiv a pasiv rozvahy zobrazuje následující tabulka.

Rozvaha podniku	
Aktiva celkem (A+B+C+D)	Pasiva celkem (A+B+C)
A. Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	A. Vlastní kapitál A.I. <i>Základní kapitál</i> A.II. <i>Fondy</i> A.III. <i>Hospodářský výsledek min. let</i> A.IV. <i>Hosp. výsledek za účet. období</i>
B. Dlouhodobý majetek B.I. <i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i> B.II. <i>Dlouhodobý hmotný majetek</i> B.III. <i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	B. Cizí zdroje B.I. <i>Rezervy</i> B.II. <i>Dlouhodobé závazky</i> B.III. <i>Krátkodobé závazky</i> B.IV. <i>Bankovní úvěry a výpomoci</i>
C. Oběžný majetek C.I. <i>Zásoby</i> C.II. <i>Dlouhodobé pohledávky</i> C.III. <i>Krátkodobé pohledávky</i> C.IV. <i>Krátkodobý finanční majetek</i>	C. Časové rozlišení C.I. <i>Výdaje příštích období</i> C.II. <i>Výnosy příštích období</i>
D. Časové rozlišení D.I. <i>Náklady příštích období</i> D.II. <i>Příjmy příštích období</i>	
Aktiva = Pasiva	

Tabulka č. 1: Rozvaha podniku – přehled o majetku podniku a zdrojích jeho krytí. Zdroj: Autor

⁵¹ SYNEK, Miloslav, Eva KISLINGEROVÁ a Branislav LACKO. *Podniková ekonomika: teorie pro praxi*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

3.4.11.2 Plánovaný výkaz zisku a ztrát (hospodářský výsledek)

Kromě uvedené bilance podniku je další součástí účetní závěrky také tzv. výkaz zisku a ztrát. Tento dokument bývá někdy jednoduše označován jako výsledovka a zachycuje výsledek hospodaření podniku za dané období, který je dán rozdílem nákladů a výnosů podniku v tomto období. Pokud jsou výnosy vyšší než náklady, označujeme jej jako zisk, jsou-li výnosy nižší než náklady, jde o ztrátu.

Náklady

Náklady podniku můžeme z pohledu finančního účetnictví charakterizovat jako peněžně vyjádřenou spotřebu výrobních faktorů účelně vynaložených na tvorbu podnikových výnosů včetně dalších nutných nákladů spojených s činností podniku.⁵² Ekonomické pojetí náklady charakterizuje jako to co bylo skutečně obětováno, nikoliv jen skutečně zaplacené. Aby měl management podniku kontrolu nad hospodárností, musí dané náklady podrobněji třídit. Pro účely praktické části této diplomové práce bude nejvhodnější tzv. druhové třídění, podle kterého můžeme podnikové náklady rozdělit:

- provozní náklady (spotřeba materiálu, energie a externích služeb),
- osobní náklady (mzdy, platy, provize, náklady na sociální zabezpečení a další),
- odpisy hmotného i nehmotného dlouhodobého majetku,
- finanční náklady (nákladové úroky a další).

Výnosy

Výsledkem činnosti podniku jsou výrobky či služby. Peněžním oceněním souboru realizovaných výrobků a služeb za určité období jsou právě výnosy podniku, a to bez ohledu na to, zda v tomto období došlo k jejich inkasu.⁵³ Stejně jako v případě nákladů jsou sledovány výnosy provozní, finanční a mimořádné.

⁵² SYNEK, Miloslav, Eva KISLINGEROVÁ a Branislav LACKO. *Podniková ekonomika: teorie pro praxi*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3. S. 38-39

⁵³ tamtéž S. 46-47.

Analýza bodu zvratu

Pokud podnik ve svých výkazech sleduje odděleně variabilní (jejich objem roste s množstvím objemu výrobků nebo služeb) a fixní (nezávisí na objemu vyprodukovaných výrobků nebo poskytnutých služeb) náklady, může při své finančním plánování využít tzv. analýzu bodu zvratu. Její výsledky nám, za předpokladu že se objem výroby a prodeje shoduje, dokážou stanovit minimální objem výroby (a prodeje), který zaručí podniku, že nebude ztrátový. Odvození vztahu pro výpočet bodu zvratu a jeho grafické vyjádření dle Korába⁵⁴ je uvedeno níže.

Tržby (T) jsou funkcí objemu prodeje (Q) a prodejní ceny (P):

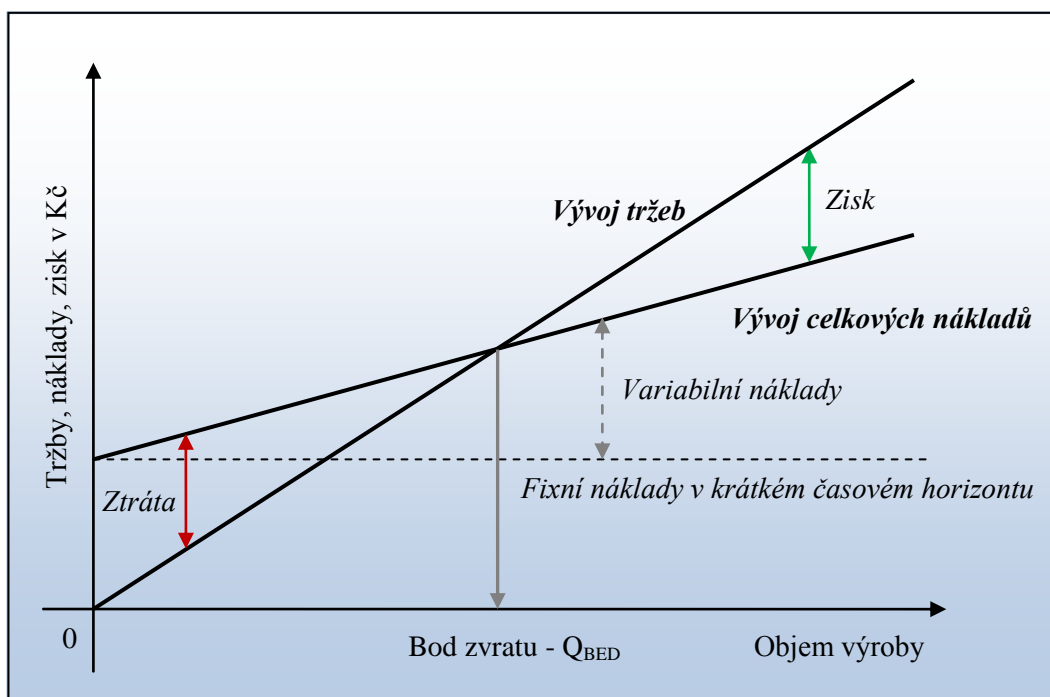
$$T = P \cdot Q$$

Celkové náklady (N) jsou funkcí fixních nákladů (FN), variabilních nákladů na jednotku (VaN) a množství vyrobených a prodaných výrobků (Q):

$$N = FN + VaN \cdot Q$$

Bod zvratu (Q_{BEP}) se vypočítá podle vztahu: $Q_{BEP} = \frac{FN}{P - VaN}$

Vzorec č. 3: Výpočet bodu zvratu. Zdroj: Autor



Obrázek č. 3: Grafické vyjádření bodu zvratu. Zdroj: Autor

⁵⁴ KORÁB, Vojtěch. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0. S. 133-134.

3.4.11.3 Plán peněžních toků (cash flow)

Jak již bylo uvedeno v první kapitole této práce, cílem podnikání je zhodnocení vloženého kapitálu, k čemuž dochází především tvorbou zisku. Zisk je však účetní veličinou, nikoli skutečnými penězi. Skutečnými penězi je rozdíl mezi peněžními příjmy a peněžními výdaji, který označujeme jako cash flow (peněžní tok). Manažeři kromě toho, že musí zajistit zhodnocení vloženého kapitálu, tj. dosažení zisku v dlouhodobém horizontu, musí navíc zabezpečit, aby měl podnik v každém okamžiku, kdy je potřebuje, dostatek peněz.⁵⁵ Tento přehled o příjmech a výdajích, je v ČR povinným výkazem pouze pro podnikatele, kteří podléhají povinnému auditu. Obvykle se sleduje jako peněžní tok v provozní (pohyb peněz související s jeho každodenním provozem), investiční (změny v dlouhodobém majetku) a finanční (získávání finančních zdrojů) oblasti.⁵⁶

Obvykle se cash flow zjišťuje nepřímou metodou, tj. sledují se jednotlivé položky příjmů a výdajů peněz za určité období:

<i>Počáteční stav peněžních prostředků</i>
<i>+ Příjmy za určité období</i>
<i>- Výdaje za určité období</i>
= Konečný stav peněžních prostředků

Vzorec č. 4: Schéma výpočtu peněžních toků podniku nepřímou metodou. Zdroj: Autor

Druhou méně častou přímou metodou se cash flow vypočte jako rozdíl nákladů, které jsou současně peněžními výdaji, a výnosů, které jsou současně peněžními příjmy. Výsledky obou metod jsou však stejné.⁵⁷

3.4.11.4 Zdroje financování

Základním předpokladem k úspěšnému splnění podnikových cílů, je zajištění potřebné finanční struktury. Tyto kapitálové zdroje může podnik získat jak vlastními tak cizími prostředky. Vlastní neboli interní zdroje financování získává podnik na základě výsledků své hospodářské činnosti. Naopak mezi cizí či externí zdroje patří kapitál,

⁵⁵ KORÁB, Vojtěch. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0. S. 136.

⁵⁶ tamtéž

⁵⁷ tamtéž

který podnik získal z vnějšku, mimo jeho vnitřní činnost. Nejvýznamnější položky obou těchto druhů financování podniku jsou uvedeny níže:⁵⁸

Vlastní zdroje financování

- Zisk po odvodech, výplatě podílů společníkům, případně po pokrytí ztrát.
- Odpisy.
- Prostředky získané prodejem nevyužitých aktiv.

Cizí zdroje financování

- Vklady vlastníků.
- Dlouhodobé a střednědobé úvěry.
- Krátkodobé úvěry.
- Zvláštní formy financování (leasing, factoring a forfaiting).
- Dotace.
- Emise obligací.

3.4.12 Hlavní předpoklady úspěšnosti a rizika projektu

3.4.12.1 Syntéza analýz okolí podniku, SWOT analýza

Výstupem informací, které jsme získali při analýze vnějšího okolí a vnitřního prostředí podniku, jsou silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky, příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Tyto faktory, které nám popisují podnik v jeho celkovém prostředí, je vhodné shrnout v rámci nástroje označovaného jako SWOT analýza. Jde o obecný analytický rámec a postup, který identifikuje a posuzuje významnost těchto zmíněných faktorů, přičemž silné a slabé stránky jsou v podstatě interní faktory, nad kterými máme určitou kontrolu, avšak hrozby a příležitosti jsou externími vlivy, které sami o sobě neovlivníme.⁵⁹

⁵⁸ KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALSKO. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, vii, 252 s. Praxe podnikatele. ISBN 80-251-0592-X. S. 195-196.

⁵⁹ KORÁB, Vojtěch. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0. S. 48.

Následující body popisují čtyři přístupy volby strategie podle charakteru odvětví a kombinací vnějších a vnitřních faktorů:⁶⁰

- S-O: snaha o využití silných stránek podniku a příležitostí plynoucích z okolí,
- W-O: snaha o eliminaci slabých stránek za současného využití příležitostí,
- S-T: využívání silných stránek k eliminaci hrozeb,
- W-T: minimalizací slabých stránek minimalizovat hrozby.

Cílem podniku je stanovit takovou strategii, která se bude snažit maximalizovat užitek z nabízených příležitostí a na druhou stranu se bude snažit co nejvíce potlačit případné hrozby s ideálním stavem naprosto se těmto hrozbám vyhnout.

3.4.12.2 Hodnocení efektivity investic

Pokud podnik používá k financování cizí zdroje, které jsou obvykle levnější než ty vlastní, musí počítat s tím, že je bude muset do budoucna splatit. V ideálním případě si takové investice vydělají jak na splacení cizích, tak i vlastních zdrojů. Abychom zjistili, že je tomu opravdu tak, provedeme ověření hodnocením efektivity investic. Podstatou tohoto hodnocení je se porovnávání vynaloženého kapitálu (výdajů na investici) s výnosy (příjmy), které investice přinese. Při hodnocení investic přihlížíme k její výnosnosti, rizikovosti a likvidnosti (době splacení).⁶¹ Tyto metody můžeme dělit na statické a dynamické.⁶²

Statické metody

Těmito metodami se poměřují počáteční výdaje na investici s peněžními příjmy z této investice. Řadí se mezi ně průměrný roční výnos, průměrná doba návratnosti či průměrný procentní výnos. Tyto metody nerespektují faktor rizika a časové hledisko berou v úvahu pouze některé a jen omezujícím způsobem.

⁶⁰ VEBER, Jaromír, Oldřich VYKYPĚL a Dita STEJSKALOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy: teorie pro praxi*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 311 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-247-2409-6. S. 534.

⁶¹ SYNEK, Miloslav, Eva KISLINGEROVÁ a Branislav LACKO. *Podniková ekonomika: teorie pro praxi*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

⁶² SCHOLLEOVÁ, Hana. *Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 285 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2952-7. S. 50-104.

Dynamické metody

Naopak od předchozího typu metod, tyto již uvažují faktor času i rizika, které jsou zohledněné v diskontní sazbě vyjadřující požadovanou výnosnost. Mezi nejčastěji využívané metody patří metoda čisté současné hodnoty a vnitřní výnosové procento. Právě tyto dvě metody jsou využity k hodnocení investice plánované kliniky nenádorové radioterapie blíže popsané v praktické části této diplomové práce.

Metoda čisté současné hodnoty – Net Present Value (NPV)

Tato metoda je jednou z nejpoužívanějších a nejvhodnějších metod, protože dává srozumitelný výsledek a tím ti jasná rozhodovací kritéria. Kvůli jejím vlastnostem je tak základem všech dynamických metod. Matematicky jde o porovnání kapitálových příjmů a výdajů investice v jejich současné hodnotě. Výsledkem je pak absolutní hodnota, která reprezentuje, o kolik se zvýšila hodnota podniku. Je-li hodnota NPV větší nebo rovna 0, investice zvyšuje hodnotu podniku. Pokud je však NPV menší než 0, není vhodné investici přijmout, protože se nám vložený kapitál nevrátí.

$$NPV = -IN + \frac{CF_1}{(1+k)^1} + \frac{CF_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+k)^n} = -IN + \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+k)^i}$$

Vzorec č. 5: Výpočet čisté současné hodnoty podniku. Zdroj: Autor

Kde:

IN je počáteční kapitálový výdaj (investice)

CF_i je cash flow plynoucí z realizace investice v jednotlivých letech

n je doba životnosti investice

k diskontní sazba

Vnitřní výnosové procento – Internal Rate of Return (IRR)

Vnitřní míra výnosnosti, jak se také někdy tato metoda nazývá, se chápe jako výnosnost (rentabilita), kterou projekt poskytuje během svého života. Číselně je vnitřní výnosové procento rovno takové diskontní sazbě, při které je čistá současná hodnota rovna nule. Pokud je IRR podniku vyšší než diskontní sazba, tj. požadovaná výnosnost projektu, měl by podnik takový projekt přijmout. Čím je tedy vnitřní výnosové procento vyšší,

resp. čím více převyšuje požadovanou výnosnost projektu, danou diskontní sazbou, tím je daný projekt ekonomicky výhodnější.⁶³ Při výpočtu IRR vycházíme z rovnice:

$$-IN + \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1 + IRR)^i} = 0$$

Vzorec č. 6: Výpočet vnitřní míry výnosnosti investice. Zdroj: Autor

Kde:

IN je počáteční kapitálový výdaj (investice)

CF_i je cash flow plynoucí z realizace investice v jednotlivých letech

n je doba životnosti investice

IRR vnitřní výnosové procento

3.4.12.3 Vyhodnocení rizik projektu

Každý podnik by se měl snažit identifikovat rizika, která podnik ohrožují, na základě externích a interních analýz, viz předchozí část práce. Analýza možných rizik nám na základě simulace rizikové situace poslouží jako příprava k případnému opatření, které bude potřeba realizovat v případě, že tato situace vážně nastane. Vyhodnocení rizik projektu můžeme provést například pomocí expertního hodnocení či analýzou citlivosti.

Expertní hodnocení

Toto hodnocení faktorů rizika je založeno na odborném odhadu jejich významnosti vzhledem k plánovaným cílům projektu. Významnost faktorů rizika je posouzena podle jejich pravděpodobnosti výskytu a intenzity negativního vlivu. Rizikový faktor je tím významnější, čím pravděpodobnější je jeho výskyt a čím vyšší je intenzita negativního vlivu.⁶⁴

Analýza citlivosti

Při této metodě se obvykle zjišťuje citlivost hospodářského výsledku (či pouze jeho složek) na faktory, kterými je ovlivňován. Mezi významné faktory, které bývají

⁶³ FOTR, Jiří a Jiří SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 262 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2. S. 73-75.

⁶⁴ SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1. S. 32.

touto metodou sledovány, obecně patří zejména výše poptávky, realizovatelná tržní cena nabízených produktů či služeb s ohledem na konkurenci, změny fixních a variabilních nákladů, atd. Výsledky takové analýzy jsou individuální a ve vazbě na subjektivitu jejich zpracovatele mohou nabývat dosti odlišných hodnot.⁶⁵

3.4.13 Přílohy

Během tvorby podnikatelského plánu budeme postupně získávat některé dokumenty, které nebude vhodné zařadit přímo do textu kvůli jeho přehlednosti. Mezi takové můžeme řadit například životopisy klíčových osobností, výpis z obchodního rejstříku, detailní informace o produktu (článek, fotografie, atd.), letáky, technické výkresy a další. Rozsah příloh bude vždy záviset na konkrétním projektu.

Veškeré přiložené dokumenty související s konkrétním podnikatelským plánem, který je zpracován v praktické části, jsou součástí příloh této diplomové práce.

⁶⁵ SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1. S. 32.

4. Kapitola 3

Podnikatelský projekt v odpovídajícím rozsahu a struktuře

Níže uvedený podnikatelský plán na založení soukromé kliniky nenádorové radioterapie byl vypracován na základě teoretických znalostí popsanych v předchozím textu. Jednotlivé body dokumentu jsou podobné se strukturou, která je uvedena v podkapitole 3.4.

Informace, které jsou v následujícím podnikatelském projektu zmíněny, zejména předpokládané počty pacientů, odhadované náklady na provoz, ale i pořizovací ceny technického vybavení, byly přímo konzultovány s radioterapeutickým týmem Onkologické kliniky 1. LF UK v Thomayerově nemocnici v Praze. Díky informacím z oblasti radiační fyziky a nenádorové radioterapie, je zajištěn odborný rámec, který je u takových projektů nezbytný. Kromě jiného jsou v práci využity také vlastní zkušenosti autora z oblasti radiologické techniky a teoretické znalosti z oboru podnikání a managementu v průmyslu.

4.1 Titulní list

Orthex Clinic Osek

Podnikatelský plán



Obrázek č. 4: Návrh loga kliniky Orthex Clinic Osek, s.r.o. Zdroj: Autor

Obchodní název:	Orthex Clinic Osek, s. r. o.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Datum založení:	1. 1. 2015
Zahájení provozu:	1. 1. 2016
Předmět podnikání:	Nenádorová rentgenová radioterapie
Zakladatel:	Bc. Jakub Kafan
Kontaktní osoba (autor):	Bc. Jakub Kafan
Adresa:	Krátká 693, Osek – 417 05, Czech Republic
Telefon:	+420 776 699 999
Email:	orthexclinic@gmail.com
Web:	www.orthex.cz

Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoliv způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora.

4.2 Obsah

	<i>strana</i>
4.3 Úvod, účel a pozice dokumentu	54
4.4 Shrnutí	54
4.5 Popis podnikatelské činnosti	56
4.6 Vize, mise a cíle společnosti	61
4.7 Fakta o spádových oblastech	62
4.8 Analýza konkurence a okolí podniku	64
4.9 Marketingová strategie	75
4.10 Finanční plán	83
4.11 Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu	96

4.3 Úvod, účel a pozice dokumentu

Tento dokument představuje plnou verzi podnikatelského záměru na založení soukromého pracoviště nenádorové radioterapie v Ústeckém kraji. Jeho účelem je poskytnout ujištění zakladateli projektu, že zdravotní služby soukromé společnosti Orthex Clinic Osek s. r. o., zajistí dostatečnou ekonomickou návratnost finančních prostředků. Dokument bude kromě jiného také předložen vybraným bankovním institucím a na jeho základě bude společnost žádat o bankovní úvěr na získání dlouhodobého hmotného majetku. Úkolem autora, v tomto případě zakladatele, je představit v následujících odstavcích stručně a výstižně takové argumenty, na základě kterých by mohl být projekt realizován.

4.4 Shrnutí

Hlavní myšlenkou a cílem tohoto podnikatelského záměru je zajistit maximální možnou dostupnost léčby nenádorových onemocnění v Ústeckém kraji. Předmětem plánu je proto zahájení provozu soukromé kliniky nenádorové radioterapie Orthex Clinic Osek, s.r.o., která bude zaměřena zejména na onemocnění pohybového aparátu.

Problematika léčby pomocí nízkoenergetického rentgenového záření je známá již několik desítek let, počínaje vznikem samotných rentgenových paprsků. Uplatňuje se u celé řady onemocnění, které většinou nejsou nádorového charakteru. K léčbě se využívá ionizující záření, které je schopno zmírnit bolest či příznivě ovlivnit zánětlivé procesy. Cílem ozařování, je tak především zlepšit kvalitu života pacienta.

V Ústeckém kraji jsou celkem dvě podobná pracoviště, které spadají pod Krajskou zdravotní, a.s. a lze je označit za hlavní konkurenci. Od těchto pracovišť se plánovaná klinika odlišuje svým modernějším technickým vybavením, příjemným prostředím a především vstřícnější ordinační dobou. Pro pacienta, kterého trápí bolesti pohybového aparátu a je indikován k léčbě zářením, bývá hlavním kritériem výběru zdravotnického zařízení právě čekací doba. Prostřednictvím vhodného marketingu a osobní komunikace s vybranými lékaři z kraje by se klinika měla stát důvěryhodným pracovištěm, které je schopné poskytovat tu nejkvalitnější dostupnou léčbu v dané oblasti zdravotnictví v Ústeckém kraji.

Veškeré zdravotnické služby dostupné na klinice, včetně samotného záření, jsou plně hrazeny Všeobecnou zdravotní pojišťovnou. Mezi pacienty budoucí kliniky tak budou zpočátku patřit zejména klienti této pojišťovny.

K pořízení potřebného technického vybavení a pokrytí nákladů spojených s nutnými stavebními úpravami pronajatých prostor, bude potřeba počáteční investice ve výši 6,000,000 Kč. V této částce jsou zahrnuty i veškeré administrativní poplatky, propagační materiály a další nezbytnosti, které je nutné pořídit ještě před zahájením provozu. Tyto výdaje budou kryty bankovním úvěrem s roční úrokovou sazbou 8,9 % a dobou splácení 10 let. Vlastní kapitál kliniky je 1,000,000 Kč, přičemž je požadováno jeho 8 % zhodnocení.

Veškeré realizované a řádně vykázané výkony budou uhrazeny VZP na základě smluvní dohody mezi společnostmi Orthex Clinic Osek, s.r.o. a VZP. Výše peněžních prostředků generovaných klinikou tak bude záviset především na celkovém počtu léčených pacientů. Finanční plán tohoto projektu byl zpracován ve třech variantách, kdy každá předpokládá různé výše provozních nákladů a tedy i případných tržeb. Na základě výsledků ukazatelů rentability realistické varianty však výsledky naznačují, že klinika bude ve sledovaném období ztrátová.

4.5 Popis podnikatelské činnosti

Tato část dokumentu se věnuje podrobnějšímu popisu samotné podnikatelské činnosti a blíže definuje kliniku. V následujících podkapitolách jsou tak popsány hlavní důvody vzniku, konkurenční výhoda, nabízené radioterapeutické zákroky a jiné lékařské služby, ale i technický popis lékařského vybavení, představení prostor kliniky a dostupnost služeb potenciálním pacientům.

4.5.1 Orthex Clinic Osek s. r. o.

Toto speciální pracoviště by se v budoucnu mělo zabývat radioterapeutickou léčbou, především zánětlivých a degenerativních onemocnění pohybového aparátu. Samotná léčba využívá biologické účinky nízkoenergetického rentgenového záření, které je do příslušného cílového objemu dopraveno pomocí terapeutického rentgenového ozařovače. Ten se, až na několik drobných technických detailů, nikterak neliší od běžného diagnostického rentgenového přístroje.

Hlavním důvodem vzniku soukromého pracoviště tohoto typu v Ústeckém kraji, konkrétně v podkrušňohorském městě Osek, je kapacitní vyčerpání již existujících pracovišť nenádorové radioterapie. Podle zdravotnické ročenky Ústeckého kraje pro rok 2012⁶⁶, jsou v kraji dostupné dva rentgenové ozařovače (Ústí a Chomutov), přičemž na jeden přístroj zde připadá necelých 9,000 výkonů ročně. V porovnání s celorepublikovým průměrem, který odpovídá necelým 6,500 výkonům na jeden přístroj, zde existuje prostor pro další pracoviště nenádorové rentgenové radioterapie.

4.5.2 Problematika nenádorové radioterapie

Nenádorová radioterapie je lékařské ozáření, vycházející z vědeckých poznatků radiobiologie a diagnostiky, které se využívá u nezhoubných onemocnění. Hlavním přínosem tohoto lékařského oboru, je především úleva od bolesti a ostatních obtíží, které nezhoubné onemocnění způsobuje. Z tohoto důvodu se tento druh ozáření označuje také jako symptomatický, protizánětlivý či stimulační.

⁶⁶ *Zdravotnická ročenka Ústeckého kraje 2012*. Ústav zdravotnických informací a statistiky České republiky, 2012. ISBN 978-80-7472-073-4. Dostupné z: <http://www.uzis.cz/publikace/zdravotnicka-rocenka-usteckeho-kraje-2012>.

V protizánětlivé léčbě přináší ozáření u akutních zánětů v počáteční fázi velmi rychlé zmírnění bolestí a ústup otoku. U degenerativních kloubních onemocnění docílujeme ozářením kromě analgetického účinku někdy též zpomalení nebo úplné zastavení degenerativního procesu. Celková úleva od bolesti je u těchto indikací někdy až překvapivě rychlá a přetrvává. I z tohoto důvodu je tento druh léčby hojně vyhledáván, jak profesionálními sportovci, tak staršími lidmi s chronickými bolestmi. Nejčastěji jde o degenerativní a zánětlivá onemocnění kolenních kloubů, pat, loktů, apod.

4.5.3 Nabídka poskytovaných zdravotnických výkonů

Orthex Clinic Osek, s.r.o. bude kromě hlavního zaměření, zajišťovat také cílené vyšetření a konzultaci radiačním onkologem. Níže jsou uvedeny diagnózy a jejich kódy, které bude na klinice možné léčit (uvedený seznam je vypracován dle revidovaných Národních radiologických standardů pro radiační onkologii z roku 2012):⁶⁷

- **Zánětlivá onemocnění**
 - Paronychia (L03.3)
 - Hidradenitis axilaris (L02.4)
- **Degenerativní choroby**
 - Periarthropatia humeroscapularis (M75.0)
 - Epicondylopatia humeri ulnaris (M77.0-2)
 - Calcaneodynia (M77.3)
 - Osteoarthritis a ostatní degenerativní onemocnění (M16.0-M19.0)
- **Hypertrofické choroby**
 - M. Dupuytren (M72.0)
 - Keloidy (L91.0)
 - M. Peyronie (induratio penis plastica) (N48.6)

⁶⁷Národní radiologické standardy: radiační onkologie. Česká republika, 2012. Dostupné z: http://www.srobf.cz/dokumenty/standardy_radiacni_onkologie_2012.pdf.

4.5.4 Konkurenční výhoda

Přínosem pro potenciální pacienty by kromě výrazně kratších čekacích dob mělo být i velmi přátelské a profesionální prostředí, kterému se svým vybavením může klasické nemocniční oddělení rovnat jen velmi těžko. Kvalitu zdravotnických služeb zajistí atestovaný radiační onkolog a odborně zaškolený radiologický asistent.

4.5.5 Technické vybavení

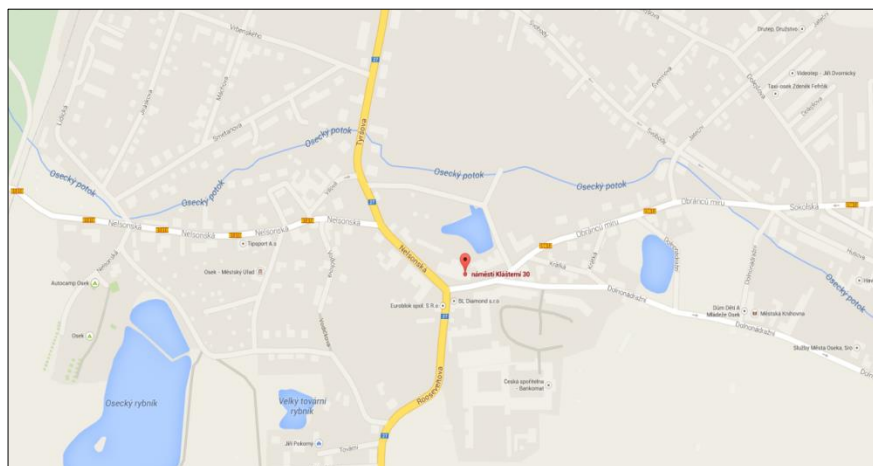
Zdrojem nízkoenergetického terapeutického záření je rentgenový přístroj často označovaný jako rentgenový ozařovač. Pracuje na stejném principu jako klasický diagnostický rentgen, avšak jeho svazek je úzce kolimován pomocí různě velkých kolimátorů, které v sobě absorbují nežádoucí záření. Díky tomu je zajištěna přímá aplikace dávky ionizujícího záření pouze do plánovaného objemu.

Pro účely budoucí kliniky byl jako nejvhodnější vybrán nový terapeutický rentgenový ozařovač Xstrahl 200 od anglické firmy XSTRAHL LTD. Dodavatelem přístroje od této firmy je rakouská společnost CANBERRA-PACKARD s. r. o., sídlící pobočkou mimo jiné také v Praze. Veškerá dokumentace, doprava a instalace zařízení bude proto zajištěna v rámci navržené kupní smlouvy s touto společností. Spolu se samotným rentgenovým ozařovačem a jeho hardwarem, je dodáván také ovládací software s počítačem, sada kolimátorů a filtrů. Informační brožura se základními technickými údaji a fotografie ozařovače je součástí přílohy (viz příloha B).

4.5.6 Prostory a umístění kliniky

Zdravotnické zařízení Orthex Clinic Osek, s.r.o. bude sídlit v Ústeckém kraji v okrese Teplice na adrese Klášterní nám. 30, Osek, viz mapa níže. Z celé budovy bude využita pouze spodní polovina, která svými prostory přesně vyhovuje potřebám kliniky, bez nutnosti velkých stavebních zásahů.

V těsné blízkosti kliniky se nachází autobusová zastávka linek č. 13, 124, 136, 139, které spojují Osek s městy Litvínov, Most a Teplice. Kromě autobusových linek lze ze vzdálenějších míst využít také železniční dopravu. V případě že by pacienti chtěli využít vlastní dopravu, je součástí pronajatých prostor, také soukromé bezplatné čtyřmístné parkoviště.



Obrázek č. 5: Umístění kliniky Orthex Clinic Osek, s.r.o. v obci Osek. Zdroj: maps.google.cz



Obrázek č. 6: Budova kliniky Orthex Clinic Osek, s.r.o. v obci Osek. Zdroj: Autor

Součástí samotné kliniky, bude prostorná čekárna se sociálním zařízením jak pro personál tak pro pacienty. Ordinance, vybavená vyšetřovacím lůžkem a ostatním zázemím lékaře, bude plynule navazovat na ovladovnu rentgenového ozařovače a vstup do ozařovny. Soukromí pacientů bude zajištěno díky převlékací kabině, která bude spojena přímo s ozařovnou a ve které si pacienti budou moci ponechat své osobní věci po dobu ozařování. Veškeré prostory kliniky jsou upraveny s přihlédnutím k radiační ochraně pacientů, ale i personálu dle Vyhlášky⁶⁸ Státního úřadu pro jadernou bezpečnost, o radiační ochraně.

⁶⁸ Česká republika. Vyhláška č. 307/2002 Sb. Státního úřadu pro jadernou bezpečnost: o radiační ochraně. In: *Sbírka zákonů*. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=53646&nr=307~2F2002&rpp=15#local-content>.

Ordinační a ozařovací doba

pondělí – pátek	ordinace	6:00 – 10:00, 14:00 – 16:00
	ozařování	7:00 – 10:00, 14:00 – 17:00

Prostory kliniky

Půdorys prostor, kde by měla být do budoucna umístěna klinika, vychází z klasického modelu, který je znám z běžných pracovišť tohoto typu. Jako ukázkové pracoviště lze brát oddělení nenádorové terapie Thomayerovy nemocnice v Praze. Fotografie jednotlivých místností tohoto pracoviště jsou uvedeny v příloze B této diplomové práce.

4.6 Vize, mise a cíle společnosti

Následující podkapitoly výstižně popisují, jakých výsledků by zakladatel tohoto projektu rád dosáhl a ukazují, jakým směrem se společnost bude v budoucnu ubírat.

4.6.1 Vize společnosti

Soukromá radioterapeutická klinika Orthex Clinic Osek, s.r.o. je zdravotnickým zařízením, která svým pacientům zajišťuje lepší dostupnost léčby zánětlivých, degenerativních či hypertrofických chorob pohybového aparátu pomocí rentgenového záření. Naší výjimečností je především přátelské moderní prostředí a profesionální tým pod dozorem atestovaného radiačního onkologa.

4.6.2 Mise společnosti

Naším posláním je vytvořit z kliniky místo, které se do povědomí pacientů dostane jako špičkové pracoviště rentgenové radioterapie v Ústeckém kraji, kde je na prvním místě pacient a jeho diagnóza.

4.6.3 Strategické cíle společnosti

Jak je zřejmé z vize a mise společnosti, bude prvním a nejdůležitějším úkolem dostat se do povědomí jak pacientům, tak regionálním lékařům a uzavřít smlouvy se zdravotními pojišťovkami. Konkrétní cíle jsou sepsány v následujících bodech.

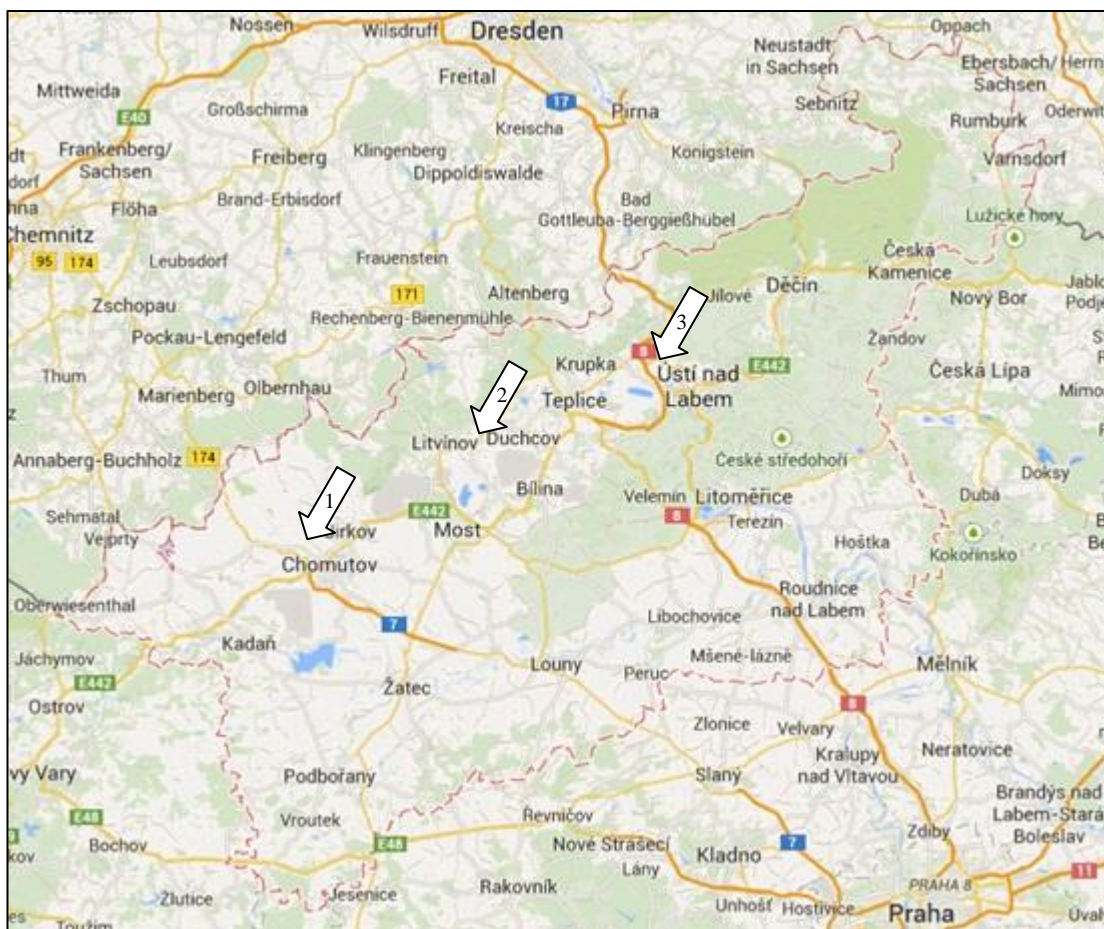
- Během prvních měsíců navázat kontakt s praktickými lékaři, ortopedy a dalšími specialisty z oboru ve spádové oblasti Mostecko a Teplicko.
- V prvním roce činnosti získat alespoň 400 nových pacientů, zejména z Ústeckého kraje.
- Vybudovat stabilní a fungující tým.

4.7 Fakta o spádových oblastech

Na oblast zdravotnictví v ČR není úplně vhodné pohlížet jako na volný trh, proto se při následujícím vymezení zaměříme na tzv. spádové oblasti, které nám pomohou lépe popsat situaci v kraji.

4.7.1 Celková spádová oblast

Celkovou spádovou oblastí by mohla být definována celá ČR, avšak vzhledem k umístění kliniky, které je detailně popsáno v předešlé podkapitole 4.5.6, bude celkovou spádovou oblastí Ústecký kraj. Je málo pravděpodobné, že by potenciálními pacienty byli lidé například z Moravy. Pokud bychom chtěli být v definici spádové oblasti přesnější, bylo by jí především Mostecko a Teplicko. V následujících odstavcích jsou popsány důležité charakteristiky celkové spádové oblasti, včetně počtu a umístění konkurenčních zdravotnických institucí.



Obrázek č. 7: Celková spádová oblast (červené šrafování) – Ústecký kraj (č. 1 Nemocnice Chomutov, č. 2 Orthex Clinic Osek, s.r.o., č. 3 Masarykova nemocnice v Ústí nad Labem) Zdroj: maps.google.cz

Demografická situace Ústeckého kraje

Ústecký kraj je rozdělen do sedmi okresů (Děčín, Chomutov, Litoměřice, Louny, Most, Teplice a Ústí nad Labem). Podle údajů, které zveřejnil Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR (dále jen ÚZIS) v nejnovější ročence obsahující data k roku 2012⁶⁹, měl kraj na konci roku 826,764 obyvatel, z toho bylo 50,6 % žen. Počtem obyvatel tak byl pátým největším krajem ČR.

Rentgenová nenádorová radioterapie v Ústeckém kraji

V celém kraji dle ÚZIS⁷⁰ existují pouze dvě fungující instituce, které disponují terapeutickým rentgenovým ozařovačem. Jde o nemocnice spadající pod Krajskou zdravotní, a.s. konkrétně nemocnice Chomutov a Masarykova nemocnice v Ústí nad Labem. Jejich konkrétnějším definicí se bude zabývat text dále.

⁶⁹ *Zdravotnická ročenka Ústeckého kraje 2012*. Ústav zdravotnických informací a statistiky České republiky, 2012. ISBN 978-80-7472-073-4. Dostupné z: <http://www.uzis.cz/publikace/zdravotnicka-rocenka-usteckeho-kraje-2012>.

⁷⁰ *tamtéž*

4.8 Analýza konkurence a okolí podniku

Abychom byli schopni nasměrovat kliniku správným směrem a dokázali definovat její strategii, musíme se dokonale seznámit s jejím prostředím. Tato podkapitola proto definuje nejdůležitější vnější a vnitřní faktory, které podnik významně ovlivňují. K získání těchto údajů byla využita analýza PESTLE a Porterova analýza pěti konkurenčních. V tomto pořadí jsou uvedeny v následujících odstavcích. Informace získané z těchto analýz jsou využity v podkapitole 4.11.1 k posouzení vzájemných vztahů mezi silnými stránkami, slabými stránkami, ohroženími a příležitostmi budoucí kliniky v tzv. SWOT analýze.

4.8.1 Analýza vnějšího okolí

4.8.1.1 Analýza makrookolí

V následujících bodech (A až F) jsou popsány a vyhodnoceny nejdůležitější vnější vlivy makrookolí plánovaného zařízení získané využitím PESTLE analýzy. Jde o faktory politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické.

A. Politické faktory

Mezi významné politické faktory, které mohou, nebo přímo ovlivňují zdravotnická zařízení a to jak státní tak soukromé, patří zejména samotná politická stabilita a podpora zdravotnictví.

Politická stabilita

Od poloviny devadesátých let jsme svědky nestability v podobě vlády menšinových nekonzistentních stran. Jednou z hlavních příčin je současný volební systém, který často vede k politickému patu a tím nemožnosti sestavit funkční silnou vládu, která by byla schopna prosadit svůj program a vyhovět tak svým voličům.

Od 1. května 2004 je ČR jedním z 28 evropských členských států Evropské unie, která vznikla v roce 1993. Od roku 2009 však v eurozóně převládá nestabilní situace způsobená dluhovou krizí, která má negativní ekonomický dopad na většinu členských států včetně ČR.

Situace ve zdravotnictví

V oblasti zdravotnictví dochází v posledních letech k růstu poptávky po kvalitní zdravotní péči (rychlý technologický pokrok). Navíc, jak je zřejmé z demografických ukazatelů, prodlužuje se doba dožití obyvatelstva. Tyto aspekty způsobují velký nárůst nákladů. V současném systému zdravotnictví jsou však stále velké rezervy v efektivitě platebních mechanismů. Jejich legislativní ukotvení může mít zásadní vliv na finanční udržitelnost systému.

Podpora zdravotnictví v Ústeckém kraji

Dle prognózy vývoje zdravotního stavu obyvatel Ústeckého kraje, lze očekávat prodlužování doby dožití, stárnutí populace což vzhledem k silné závislosti nemocnosti na věku pacientů, bude znamenat nárůst nemocnosti v kraji.

Ústecký kraj na základě doporučení schváleného usnesením Vlády ČR by měl implementovat Národní strategii⁷¹ v rámci zdravotní politiky kraje. Tato strategie doporučuje respektovat současné celospolečenské priority prevence, podpory a ochrany zdraví, tak abychom zlepšili problémy zdravotního stavu obyvatel Ústeckého kraje.

Na základě výsledků analýz a ve vazbě na potřeby rozvoje zdravotních služeb, lze formulovat priority pro další rozvoj dostupnosti a vybavenosti zdravotních služeb v kraji, přičemž s přihlédnutím k oboru, kterého se tento podnikatelský záměr týká, jde především o doporučení posílit kapacitu ambulantních specialistů. Celkový počet ambulantních specialistů v Ústeckém kraji je na 10,000 obyvatel o 27% pod průměrem ČR, proto je krajem s nejhorsí vybaveností specializované ambulantní péče.⁷²

B. Ekonomické faktory

V následujících odstavcích jsou popsány významné ekonomické faktory, které přímo ovlivňují zdravotnická zařízení v ČR. Patří mezi ně výdaje na zdravotnictví, daňový systém či systém úhrad zdravotnických výkonů. Dále sem můžeme řadit také odvody zdravotního a sociálního pojištění, které je klinika povinna pravidelně hradit ve výši, která je určena příslušnými zákony. Vzhledem k tomu, že bude k financování

⁷¹ *Strategie podpory zdraví a rozvoje zdravotních služeb v Ústeckém kraji: na období 2015 – 2020.* Ústecký kraj – Krajský úřad, 2014. Dostupné z: <http://www.kr-ustecky.cz/strategie-podpory-zdravi-a-rozvoje-zdravotnictvi-zdravotnich-sluzeb-v-usteckem-kraji-na-obdobi-2015-2020/ds-99689>.

⁷² *tamtéž*

projektu použit dlouhodobý investiční úvěr, je dalším důležitým ekonomickým faktorem také nabídnutá výše úrokové sazby (viz podkapitola 4.10.5).

Výdaje na zdravotnictví

Vzhledem k velikosti finančních prostředků, které jsou každoročně vynakládány na zdravotnictví, patří tento sektor, i přes nejnižší výdaje v rámci Evropské unie, mezi nejvýznamnější oblast ekonomiky ČR. Celkové výdaje na zdravotnictví, tzn. výdaje státního rozpočtu a územních rozpočtů, výdaje zdravotních pojišťoven a soukromé výdaje v roce 2012 činily podle předběžného odhadu 293,635 mil. Kč, což je cca 7,6 % hrubého domácího produktu roku 2012. Výdaje na 1 obyvatele dosáhly 27,940 Kč, což je mírný nárůst oproti roku 2011.⁷³

Daňový systém

Klinika je dle Zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, povinna hradit příslušnou daň z příjmu právnických osob, která je v současné době ve výši 19%.

Odvody na zdravotní a sociální pojištění

Kromě výdajů na daně uvedených výše, musí klinika odvádět každý měsíc zdravotní pojištění ve výši 9 % z vyměřovacího základu (4,5 % si hradí zaměstnanec sám) a sociální pojištění ve výši 25 % ze stejného základu (6,5 % zaměstnanec). Tato povinnost je dána Zákonem č. 592/1992 Sb., o pojistném na veřejné zdravotní pojištění a Zákonem č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení.

Platby ve zdravotnictví

Klinika Orthex Clinic Osek, s.r.o. bude usilovat o podepsání smlouvy s VZP. Na základě této smlouvy by měla zdravotní pojišťovna hradit uznané výkony dle úhradové vyhlášky (viz podkapitola 2.4.4.3). Zdravotní pojišťovny v roce 2012 registrovaly průměrný počet 10,405,205 pojištěnců, z toho cca 59,3 % u VZP. Výdaje zdravotních pojišťoven na zdravotní péči činily 222,769 mil. Kč.⁷⁴

⁷³ *Zdravotnická ročenka Ústeckého kraje 2012*. Ústav zdravotnických informací a statistiky České republiky, 2012. ISBN 978-80-7472-073-4. Dostupné z: <http://www.uzis.cz/publikace/zdravotnicka-rocenka-usteckeho-kraje-2012>.

⁷⁴ tamtéž

C. Sociální faktory

Mezi sociální faktory, které mohou ovlivňovat budoucí kliniku, patří především demografický vývoj a životní styl obyvatelstva Ústeckého kraje.

Demografické trendy

Jedním z důležitých demografických ukazatelů je kromě počtu obyvatel (viz podkapitola 4.7.1) v oblasti zdravotnictví i věková struktura obyvatelstva, která může naznačit počet potenciálních pacientů s chorobami pohybového aparátu. Jde o skupinu starších obyvatel převážně důchodového věku ve věkovém rozpětí 50-84 let, kterých bylo k roku 2012 v Ústeckém kraji celkem 285,858 což je 34.5 % z celkového počtu.⁷⁵ Zejména tito pacienti představují pro kliniku možnou skupinu obyvatelstva, která by zde mohla být léčena. Graf věkové struktury Ústeckého kraje je uveden v příloze A tohoto dokumentu.⁷⁶

Životní styl a jeho dopad na zdraví

Z demografických trendů kromě jiného vyplývá, že obyvatelstvo stárne a proto je nutné přihlídnout ke vznikajícím rizikům tohoto vývoje. V současné době narůstá podíl obézních lidí, lidé trpí nedostatkem pohybové aktivity, v populaci roste průměrná hodnota krevního tlaku, nedaří se redukovat podíl kuřáků a vysoká je také spotřeba alkoholu. Tyto špatné návyky v kombinaci se stresovou zátěží, vyvolávají řadu negativních zdravotních důsledků. Narůstá počet neinfekčních onemocnění, zejména nádorových, kardiovaskulárních a nemocí pohybového aparátu.

Odborná pracovní síla

Struktura zaměstnanosti Ústeckého kraje ve srovnání s celou ČR naznačuje přetrvávající průmyslový charakter kraje a vliv tradičních odvětví na zaměstnanost v kraji. V kraji je relativně nízká zaměstnanost v zemědělství a lesnictví, naopak nadprůměrně vysoká zaměstnanost v průmyslu. V kraji je evidováno necelých 200 radiologických asistentů a 7 radiačních onkologů.⁷⁷

⁷⁵ *Statistická ročenka Ústeckého kraje 2013*. Český statistický úřad, Ústí nad Labem, 2013. ISBN 978-80-250-2429-4. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/3E0036C216/\\$File/42101113.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/3E0036C216/$File/42101113.pdf).

⁷⁶ tamtéž

⁷⁷ *Zdravotnická ročenka Ústeckého kraje 2012*. Ústav zdravotnických informací a statistiky České republiky, 2012. ISBN 978-80-7472-073-4. Dostupné z: <http://www.uzis.cz/publikace/zdravotnicka-rocenka-usteckeho-kraje-2012>.

D. Technologické faktory

Dostupná technika

V ČR je registrováno celkem 27 terapeutických rentgenových ozařovačů, využívající se zejména v oblasti nenádorové radioterapie. Z celkového počtu připadají na Ústecký kraj pouze 2 přístroje. Jeden rentgenový ozařovač se nachází v Chomutovské nemocnici druhý a poslední přístroj v kraji je dostupný v Masarykově nemocnici v Ústí nad Labem.

Doprava

Páteř silniční infrastruktury Evropské unie tvoří dálnice a rychlostní silnice, jež jsou v případě Ústeckého kraje doplněny o vlakové a lodní trasy. Tento fakt činí z Ústecka logisticky a podnikatelsky zajímavou lokalitu. Konkrétně, teplickým okresem prochází mezinárodní silniční trasa E 55. U města Lovosice přechází v dálnici D 8, což je významný silniční tah s vazbou na evropské státy. Její úsek vedoucí přes Krušné hory se napojuje na německou dálnici A 17. Silnice E 442 vedoucí skrze Ústecký kraj tvoří spojnici mezi Karlovarským a Libereckým krajem. Oblastí prochází železniční koridor Berlín – Drážďany – Praha.

E. Legislativní faktory

Zdravotnictví je specifickým oborem, který je velmi zatížen velkým počtem legislativních předpisů, jež je při provozování zdravotnického zařízení nutné akceptovat. Konkrétní legislativa je uvedena v teoretické části této diplomové práce v podkapitole 2.2.

F. Ekologické faktory

Mezi ekologické faktory, které by mohly mít vliv na založení a provoz kliniky nenádorové radioterapie, patří zejména radiační ochrana pacientů, zaměstnanců a blízkého okolí. Veškeré důležité vyhlášky a právní předpisy jsou dostupné na internetových stránkách Státního úřadu pro jadernou bezpečnost (SÚJB)⁷⁸, přičemž základním dokumentem je zákon č. 18/1997 Sb., o mírovém využívání jaderné energie a ionizujícího záření (atomový zákon). Ze zákona se lékařské ozáření

⁷⁸ Státní úřad pro jadernou bezpečnost. [online]. Dostupné z: <http://www.sujb.cz/>.

smí uskutečnit pouze tehdy, je-li odůvodněno přínosem vyvažujícím rizika, která ozářením vznikají nebo mohou vzniknout.⁷⁹

4.8.1.2 Analýza mikrookolí

Oborová analýza by nám měla prozradit případné konkurenční či hybné síly a klíčové faktory našeho úspěchu. Pro analýzu byla vybrána Porterova analýza konkurenčních sil. Vychází z předpokladu, že konkurenční pozice firmy je určována interakcí pěti specifických činitelů, avšak vzhledem k druhu odvětví plánovaného podniku bude pozornost věnována zejména zákazníkům (pacientům), kde hlavním cílem je poznání jejich přání či potřeb a konkurenci, kde jde především o odhalení jejich silných a slabých stránek.

A. Analýza zákazníků (pacientů)

Definice potenciálních pacientů

Vzhledem k charakteru plánované kliniky a dostupných služeb, je pro definici výhodné využít především geografické a demografické údaje spádové oblasti. Na základě životního stylu, věku a bydliště tak můžeme definovat dva zásadní segmenty potenciálních pacientů.

- **Penzisté** - Občané Ústeckého kraje ve věkovém rozpětí 50-84 let, u kterých je častý výskyt degenerativních změn pohybového aparátu, daný stářím.
- **Sportovci** - Profesionální, ale i amatérští sportovci z Ústeckého kraje, kteří se mohou potýkat se zánětlivými typy onemocnění způsobených zánětlivými procesy při úponech šlach, vazů a kloubních pouzder.

Analýza poptávky

Vzhledem k vlastnostem oboru a prostředí, ve kterém klinika bude poskytovat své zdravotnické služby je velikost poptávky (potřeb potenciálních zákazníků) závislá především na ochotě lékařů v Ústeckém kraji, doporučit jejich pacientům (indikovaných k analgetickému ozáření), právě kliniku Orthex Clinic Osek, s.r.o. Většina těchto lékařů je obeznámena s počtem terapeutických rentgenů v kraji. V případě vzniku nového

⁷⁹ Česká republika. Zákon č.18/1997 Sb.,o mírovém využívání jaderné energie a ionizujícího záření (atomový zákon) a o změně a doplnění některých zákonů. In: *Sbírka zákonů*. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=44906&nr=18~2F1997&rpp=15#local-content>.

pracoviště nenádorové radioterapie bude zásadním úkolem managementu zajistit potřebnou informovanost těchto lékařů a představit jim výhody, které tady jejich pacienti získají (viz podkapitola 4.9.2).

Preference pacientů

Z předešlého odstavce je zřejmé, že pacienti indikovaní k ozáření jsou odkázáni na doporučení svého lékaře, kterým jim ve většině případů doporučí některé z nejbližších pracovišť nenádorové radioterapie bez ohledu na případnou čekací dobu či další faktory. V případě analgetického ozáření, které by pacientovi mělo ulevit od bolesti, je však právě časová dostupnost léčby na prvním místě. Dalšími faktory, které ovlivňují výsledný pocit z poskytnuté zdravotní péče, je samotné prostředí a profesionalita daného zdravotního zařízení.

B. Analýza konkurence

Tato část analýzy se věnuje nejvýznamnějším konkurentům kliniky, kteří se zabývají stejným druhem léčby a disponují podobnou technikou. Vzhledem k tomu, že nízkovoltážní terapie disponuje tak specifickými léčebnými vlastnostmi, které není snadné napodobit, neexistuje v odvětví nepřímá konkurence. Z tohoto důvodu nebude dále ani analyzována.

Přímá konkurence

V tabulkách uvedených níže jsou popsána dvě onkologická oddělení, která se jako jediná v kraji zabývají nenádorovou rentgenovou radioterapií. Informace jsou získány z dostupné výroční zprávy⁸⁰ z roku 2013 Krajské zdravotní, a.s., která spravuje obě zmíněné nemocnice.

⁸⁰ *Výroční zpráva Krajské zdravotní, a.s.* Krajská zdravotní, a. s., Ústí nad Labem, 2013. Dostupné z: <http://www.kzcr.eu/o-nas/vyrocní-zpravy-krajske-zdravotni/default.aspx>.

Masarykova nemocnice v Ústí nad Labem

Popis:

Masarykova nemocnice v Ústí nad Labem je pod správou akciové společnosti Krajská zdravotní a.s., která tvoří i jednotný funkční, organizační a hospodářský celek. Nemocnice zajišťuje komplexní, kvalitní a dostupnou zdravotní péči primárně obyvatelům Ústeckého kraje.

Nenádorová radioterapie:

Terapie nízkovoltážním zářením je v Ústecké nemocnici dostupné na onkologickém oddělení, které za rok 2013 ošetřilo analgetickým ozářením celkem 1,524 pacientů.

Onkologické oddělení se věnuje zejména radiační onkologii a klinické, resp. interní onkologii, dále i podpůrné a paliativní terapii. Rovněž je zde zajišťována onkologická diagnostika a dispenzarizace nemocných v rámci oboru. Pracoviště patří mezi 13 komplexních onkologických center (KOC) v České republice.

Oddělení kromě lineárních urychlovačů, disponuje rentgenovým ozařovačem německého výrobce TuR X-Ray Systems (T-200).

Ordinační doba:

pondělí až pátek	7:30	10:00	(ozařování)
	10:30	13:00	(ambulance)

Výhody:

- + pracoviště dobře dostupné
- + krajské město
- + zavedené pracoviště s historií

Nevýhody:

- omezená ordinační doba
- delší čekací doba (2 až 3 týdny)
- stresující prostředí

Tabulka č. 2: Popis přímé konkurence - Masarykova nemocnice v Ústí nad Labem. Zdroj: Autor

Nemocnice Chomutov

Popis:

Nemocnice Chomutov je pod správou akciové společnosti Krajská zdravotní a.s., která tvoří jednotný funkční, organizační a hospodářský celek. Nemocnice zajišťuje komplexní, kvalitní a dostupnou zdravotní péči primárně obyvatelům Ústeckého kraje.

Nenádorová radioterapie:

Analgetické a nenádorové protizánětlivé ozařování je v Chomutovské nemocnici, zajišťováno na onkologickém oddělení. V roce 2013 bylo toto oddělení sloučeno s pracovištěm stejného zaměření v Masarykově nemocnici v Ústí nad Labem, o. z. do jednoho funkčního celku.

Onkologické oddělení se věnuje v rámci komplexní onkologické péče především léčbě solidních nádorů. Největší počty pacientů jsou z okresů Chomutov, Most a Louny. Mezi nejčastější diagnózy se řadí nádory plic a kolorekta u obou pohlaví, u žen navíc nádory prsu a u mužů nádory prostaty. Pracoviště je jako jediné v Ústeckém kraji vybaveno 2 duálními lineárními urychlovači.

Nenádorová radioterapie je zde zajišťována na ozařovači německého výrobce TuR X-Ray Systems (T-250).

Ordinační doba:

pondělí až pátek	6:10	9:00	(ozařování)
	7:00	7:45	(ambulance)

Výhody:

- + pracoviště dobře dostupné
- + zavedené pracoviště s historií

Nevýhody:

- omezená ordinační doba
- delší čekací doba (3 až 4 týdny)
- stresující prostředí

Tabulka č. 3: Popis přímé konkurence – Nemocnice Chomutov. Zdroj: Autor

C. Analýza hrozby substitutů

Léčba rentgenovým zářením se pacientům s chronickými bolestmi pohybového aparátu indikuje většinou až po vyčerpání všech ostatních konzervativních metod. Proto pokud bychom v tomto lékařském odvětví hledali hrozbu v podobě substitutů, nalezneme ji v tradičních rehabilitačních procedurách, jako je terapeutický ultrazvuk, magnetoterapie, laser, obstříky či léky. Některé diagnózy je možné řešit i operativní cestou. Úspěch zmíněných možností včetně rentgenového ozáření, se však odvíjí od mnoha neovlivnitelných faktorů a proto nelze ani u jedné metody stoprocentně zaručit, že po jejím absolvování obtíže ustoupí.

I přesto, že existuje při léčbě degenerativních a zánětlivých onemocnění mnoho substitutů rentgenovému záření, počet pacientů indikovaných k analgetickému ozáření je stále velký.

D. Analýza rivality uvnitř odvětví

Vzhledem k počtu rentgenových ozařovačů v kraji a vysokému počtu potenciálních pacientů, lze předpokládat, že provoz dalšího přístroje nezpůsobí velkou rivalitu s ostatními dostupnými zdravotnickými zařízeními.

E. Analýza vstupu potenciálních konkurentů

Vzhledem k velké finanční náročnosti na pořízení technického vybavení a nejistému uzavření dohody se zdravotní pojišťovnou, lze předpokládat, že hrozba vstupu nových konkurentů je nízká.

4.8.2 Analýza vnitřního prostředí

Tato část analýzy je zaměřena na specifické přednosti Orthex Clinic Osek, s.r.o. Je zaměřena na významné zdroje, které jsou dále rozděleny do tří skupin.

A. Fyzické (hmotné) zdroje

Kromě rentgenového ozařovače, který je blíže popsán v předchozí podkapitole 4.5.5, bude klinika vybavena moderními počítači pro administrativní činnosti lékaře a radiologického asistenta. Umístění kliniky včetně popisu vnitřních prostor je popsáno v podkapitole 4.5.6.

B. Lidské zdroje

Dle vyhlášky o požadavcích na minimální personální zabezpečení zdravotních ambulantních služeb bude složení ambulance následující:⁸¹

- Radiační onkolog,
- radiologický asistent způsobilý k výkonu povolání bez odborného dohledu a
- klinický radiologický fyzik.

Dostupností klinického radiologického fyzika se rozumí dostupnost rady a pomoci prostřednictvím telefonu nebo elektronicky a v případě potřeby jeho fyzická přítomnost.

Součástí profesionálního týmu kliniky je také schopné vedení, které má za úkol vytvářet nové vztahy mezi lékaři, kteří by informovali své pacienty o výhodách nově vzniklého pracoviště. Vedení by tak mělo aktivně plnit propagační plán, který si stanovilo (viz podkapitola 4.9.4.1).

C. Finanční zdroje

K pořízení části dlouhodobého hmotného majetku využije společnost investiční úvěr a zbytek bude financovat z vlastních zdrojů. Podrobný popis financování projektu je popsán dále v podkapitole 4.10.5.

⁸¹ Česká republika. Vyhláška č. 99/2012 Sb., o požadavcích na minimální personální zabezpečení zdravotních služeb. In: *Sbírka zákonů*. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=77218&nr=99~2F2012&rpp=15#local-content>.

4.9 Marketingová strategie

Hlavním úkolem marketingové strategie kliniky je vyvolat a dlouhodobě udržet důvěru pacientů, která se bude odvíjet od kvality a dostupnosti poskytovaných zdravotnických léčebných výkonů. Kromě uspokojení vlastních potřeb pacienta, dané využitím léčebného výkonu, je důležité uspokojit i další jeho potřeby, jako jsou pohodlí a pocit bezpečí v příjemném prostředí pod vedením profesionálního zdravotnického týmu.

V následujících podkapitolách jsou výstižně popsány jednotlivé části marketingové strategie kliniky, jako je segmentace trhu, tržní pozice produktu, marketingový mix.

4.9.1 Cílový segment

Jak již bylo popsáno v analýze mikrookolí pracoviště (viz podkapitola 4.8.1.2) cílovým segmentem jsou pro kliniku penzisté a profesionální sportovci z Ústeckého kraje. Tyto dvě stěžejní skupiny byly vybrány jako cílové především z toho důvodu, že je u nich pravděpodobné, že jim bude předepsáno analgetické ozáření, které klinika do budoucna nabídne. Kromě těchto dvou skupin obyvatel lze za potenciálního pacienta kliniky považovat, kteréhokoli občana ČR, který byl korektně indikován k rentgenovému ozáření. Avšak pro potřeby tvorby marketingové strategie kliniky není tento obecný segment uvažován.

4.9.2 Tržní pozice produktu

Lze předpokládat, že samotné rentgenové ozáření, bude na každém pracovišti nenádorové radioterapie provedeno vždy pod odborným dohledem a stejně přesně. Z tohoto důvodu nemůžeme samotnou poskytovanou zdravotnickou službu identifikovat jako konkurenční výhodu, avšak vzhledem k její úzké specializaci jí můžeme využít k tvorbě marketingové strategie. Kromě propagace konkrétních poskytovaných zdravotnických služeb, bude velká váha věnována positioningu zdravotnického zařízení jako takového. I přesto jsme již nyní schopni nalézt několik zásadních konkurenčních výhod, které profilují pozici kliniky v Ústeckém kraji.

Konkurenční výhody

- Příjemné prostředí.
- Blízkost lázeňského města Teplice.
- Významné sportovní kluby v okolí (fotbal Teplice, hokej Litvínov).
- Krátké čekací doby (ranní i odpolední ordinační doba).

Optimální konkurenční výhoda

- Krátké čekací doby (< 2 týdny).

Propagace optimální konkurenční výhody

Konkrétní formě marketingové komunikace a propagace kliniky, se podrobně věnuje následující podkapitola v rámci popisu marketingového mixu.

4.9.3 Marketingový mix

Postavení pacienta coby klienta v oblasti zdravotnictví z hlediska marketingu je v současné době dáno především jeho poptávkou po nabízených službách. Abychom tak byli schopni uspokojit jeho potřeby a dosáhnout svých cílů, musíme prostřednictvím marketingových nástrojů definovat formu komunikace. Má-li být budoucí pacient spokojený, je třeba věnovat pozornost aspektům kvality péče, které jsou obsahem marketingového konceptu 4C. Tyto aspekty jsou popsány v následujících podkapitolách.

4.9.3.1 Customer value (hodnota pro zákazníka)

Základní hodnotou pro klienta kliniky je především zlepšení zdravotního stavu. Přímým měřítkem této hodnoty je intenzita potřeby zdravotní péče a zároveň ochota vynaložit úsilí ji získat. Abychom uspokojili potřebu pacienta vytvořením odpovídající hodnoty, je nezbytné zajistit na klinice kvalitní lékařskou péči. Nejde pouze o samotnou kvalitu péče, která je samozřejmostí, ale také o kvalitu, kterou vnímá pacient. Zejména se jedná o přístup personálu ale také prostředí zdravotnického zařízení, které je předmětem dalšího marketingového nástroje.

Personál

Budoucí kliniku povede management, který bude věnovat svou pozornost především vytváření strategických partnerství s ostatními zdravotnickými zařízeními v kraji za účelem navýšení počtu nových pacientů. Společně s touto aktivitou se management bude soustředit na originální pojetí marketingu kliniky, komunikaci s pacienty a svým pečlivě vybraným personálem.

Osobou s přímou zodpovědností za léčbu ortovoltážním svazkem, bude atestovaný radiační onkolog a jeho pravou rukou bude radiologický asistent. Kromě nutných profesních zkušeností z oboru radioterapie a požadovaných atestací, bude při výběru personálu přihlíženo zejména k sociálnímu jednání a vystupování, které je důležité z pohledu spokojenosti pacientů.

K získání personálu s požadovanými vlastnostmi popsanými výše, bude využito inzertních internetových portálů se zaměřením na zdravotnictví (www.jobs.cz, www.profesia.cz, a další) a osobního oslovení lékařů a laborantů pracujících v jiných zdravotnických zařízeních.

4.9.3.2 Convenience (pohodlí)

V návaznosti na předchozí podkapitolu je dalším marketingovým nástrojem „pohodlí“ pacienta. Tento pojem představuje pro kliniku závazek vytvořit pro klienty takové prostředí a podmínky dostupnosti poskytovaných služeb, které odstraní veškeré možné překážky při jejím získání a navíc v nich vyvolají dobrý pocit.

Dostupnost

Aby byla klinika schopná zajistit budoucím pacientům co nejlepší dostupnost rentgenové léčby, je nutné nabídnout pacientům větší počet ozařovacích dní v týdnu. Kromě běžných ranních ordinačních hodin nabídne klinika i několik odpoledních tak, aby uspokojila většinu svých pacientů.

Při plánování ordinačních hodin je nutné přihlídnout k omezení frekvencí a časem provedení výkonu, které je definované v seznamu zdravotnických výkonů⁸² vždy

⁸² *Seznam zdravotních výkonů s bodovými hodnotami*: Dle vyhlášky č. 421/2013 Sb., kterou se vydává seznam zdravotních výkonů s bodovými hodnotami, ve znění pozdějších předpisů. EZ Centrum s.r.o, Fibichova 2, 779 00 Olomouc. ISBN 978-80-905236-1-6. Dostupné z: http://www.mzcr.cz/dokumenty/vyhlaska-c421/2013-sb-_8573_1154_3.html.

v aktualizovaném vydání pro příslušný rok.

Prostředí

Vybraný styl prostředí kliniky je zřejmý z předchozí podkapitoly 3.5.5, ve které jsou prostory kliniky popsány detailněji. Pacient by při návštěvě měl získat pocit profesionality, bezpečí a pohodlí. Proto bude čekárna vybavena pohodlným sezením s přihlédnutím k mobilitě pacientů. Celkově bude místnost koncipována spíše jako relaxační prostor s množstvím zelených rostlin, akváriem a relaxační hudbou.

Ostatní místnosti, jako je ambulance lékaře, převlékárna, ovladovna rentgenu, či přímo ozařovna svým vzhledem budou navazovat na styl čekárny, avšak prvotním zájmem bude vytvořit pracoviště, které bude splňovat především potřeby lékaře a radiologického asistenta při jejich výkonu práce. Kromě vytvoření příjemné atmosféry zde půjde hlavně o praktičnost umístění kvalitně zpracovaného kancelářského vybavení.

Promyšleným a vybraným stylem vnitřních prostor se chce klinika především odlišit od konkurenčních zdravotnických zařízení v kraji, která disponují klasickými prostory nemocničního typu.

4.9.3.3 Cost (náklad pro zákazníka)

Vyšetření klinickým onkologem, plánování rentgenové radioterapie či samotné rentgenové ozáření je plně hrazeno z prostředků zdravotního pojištění. Pacient si tak prakticky ani nemusí všimnout, jaké náklady způsobil klinice. Tyto náklady jsou dány bodovým ohodnocením jednotlivých zdravotnických výkonů, které definuje již zmíněný seznam výkonů.

4.9.3.4 Communication (komunikace)

Primárním cílem komunikace kliniky je především vřelé přijetí nově vzniklého zdravotnického zařízení potenciálními pacienty v Ústeckém kraji a vytvoření důvěry v kvalitě léčby, která uspokojí jejich potřeby. Proto bude management z pohledu poskytovatele zdravotní péče cílit svoji komunikaci jak na veřejnost, tak přímo na pacienty při poskytování zdravotní péče, ale i po jejím ukončení. Je důležité věnovat úsilí o tuto komunikaci, protože případný výběr zdravotnického zařízení v dnešní době probíhá většinou na základě referencí lékaře či častěji na základě zkušeností známých.

4.9.4 Propagace (komunikace s veřejností)

Podkapitola popisuje jednotlivé komunikační cesty, které byly zvoleny vedením jako nejvíce vhodné z hlediska marketingového cíle Orthex Clinic Osek, s.r.o. Ještě před samotným popisem je v následující podkapitole uveden konkrétní propagační plán, který tyto cesty přehledně shrnuje a obsahuje i plánované výdaje spojené s jejich realizací.

4.9.4.1 Propagační plán

Cíle propagace		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Představení nové kliniky nenádorové radioterapie v Ústeckém kraji veřejnosti. ▪ Oslovení vytipovaných ambulantních specialistů a praktických lékařů v kraji. ▪ Získání nových pacientů. ▪ Vytvoření image kliniky. 		
Cílová skupina		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kromě penzistů a sportovců, kteří jsou pro kliniku potenciálními pacienty, jsou cílovou skupinou i ostatní obyvatelé Ústeckého kraje, kteří by o klinice měli vědět jak z důvodů možnosti informovat své známé, tak z vlastního případného budoucího zájmu. 		
Poselství		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marketingovým poselstvím kliniky Orthex Clinic Osek, s.r.o. je vyvolat a dlouhodobě udržet důvěru pacientů, která se bude odvíjet od kvality a dostupnosti poskytovaných léčebných výkonů. 		
Komunikační kanály		
1. Propagační fáze – před zahájením provozu kliniky		
Prostředek	Popis	Cenový odhad
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Osobní kontakt 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Osobní schůzky mezi vedením kliniky a vybranými ambulantními specialisty či praktickými lékaři v kraji. 	✓ 15,000 Kč
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informační materiály 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Výroba letáků a plakátů. 	✓ 5,000 Kč
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Články v periodikách 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Uvedení stručného článku či vytvoření inzertního sloupečku ve vybraných periodikách. 	✓ 50,000 Kč
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Webové stránky 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vytvoření webových stránek obsahující dodatečné informace o klinice (fotografie, mapa, atd.). 	✓ 15,000 Kč
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rozhlas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vytvoření rozhlasového spotu, který bude informovat o nově vzniklé klinice a odkazovat na její webové stránky a ordinace praktických lékařů 	✓ 80,000 Kč
2. Propagační fáze – po zahájení provozu kliniky		
Prostředek	Popis	Cenový odhad (měsíc)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Osobní kontakt 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pokračování v osobních schůzkách. 	✓ 3,000 Kč
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informační materiály 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dotisk aktualizovaných materiálů. 	✓ 1,000 Kč
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Webové stránky 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Správa a údržba. 	✓ 500 Kč
Marketingový rozpočet		
Celkové odhadované výdaje na propagaci před zahájením provozu kliniky: 165,000 Kč		
Celkové odhadované výdaje na propagaci po zahájení provozu kliniky: 4,500 Kč/měsíc		

Tabulka č. 4: Jednotlivé položky propagačního plánu kliniky včetně odhadovaných cen. Zdroj: Autor

Vedení kliniky požaduje zdůraznit v komunikaci s veřejností zejména humánní stránku poskytování zdravotní péče, přičemž se chce maximálně eliminovat situaci, že bude propagace nově vznikajícího soukromého zdravotnického zařízení působit komerčním dojmem. Ve výběru komunikačních kanálů a dalších prostředků propagace se management zaměří především na:

- Zaměření zdravotnického zařízení,
- kvalitu poskytované péče,
- dostupnost,
- pohodlí poskytované pacientům a jejich rodinným příslušníkům.

4.9.4.2 Komunikační kanály

Jedním ze základních předpokladů úspěšnosti nově vznikající kliniky, je dostatečný počet nových pacientů. Proto je prvotním úkolem marketingové komunikace kliniky efektivně rozhodnout jakými komunikačními prostředky potenciální pacienti osloví. Následující odstavce obsahují podrobnější popis vybraných kanálů, které jsou uvedeny ve výše uvedeném propagačním plánu.

Bezprostřední kontakt ambulantních lékařů v Ústeckém kraji

Protože budoucí klinika bude provozována čistě za účelem léčby rentgenovými svazky o nízké energii, které může předepsat praktický lékař, ortoped, rehabilitační lékař, chirurg apod., je velmi důležité informovat tyto vytypované lékaře v Ústeckém kraji a představit jim nově vzniklou kliniku. Cílem těchto osobních setkání by mělo být přesvědčit lékaře, na základě pádných argumentů (dostupnost, pohodlí, atd.), aby přijali kliniku Orthex Clinic Osek, s.r.o., jako možnost kam mohou posílat své pacienty na analgetické ozáření. Tyto schůzky budou zajištěny osobně vedením společnosti.

Informační materiály

Jednou z komunikačních cest budou i klasické propagační letáky, které by měli podávat základní informace o nově vzniklé klinice jako je: název, umístění a zaměření léčebné péče. Leták by měl také obsahovat nabídku poskytovaných radioterapeutických výkonů, seznam smluvených zdravotních pojišťoven, ordinační dobu kliniky a kontakt.

Letáky budou distribuovány zejména do čekáren vytypovaných ambulantních specialistů a praktických lékařů v Ústeckém kraji. Jejich velikost bude odpovídat kompaktním rozměrům A6 (dle normy ČSN EN ISO 216), tak aby si leták mohl každý odnést sebou a nezabíral zbytečné místo. S přihlédnutím k definované cílové skupině potenciálních pacientů, bude zvoleno větší formátování písma, tak aby byly informace čitelné, i pro starší osoby.

Kromě kompaktních informačních letáků budou vyhotoveny i větší plakáty, jejichž umístění bude podmíněno povolením výlepu plakátů ve vytypovaných oblastech Ústeckého kraje. Velikost informačních plakátů bude odpovídat rozměrům A2 (dle normy ČSN EN ISO 216), tak aby byl plakát čitelný. Informace na něm obsažené odpovídají informacím uvedeným na letácích, kromě výpisu poskytovaných radioterapeutických výkonů.

Články v periodikách

Kromě zmíněných informačních letáků, využije klinika umístění tištěné inzerce v několika periodikách zabývajících se zdravotnickou tematikou. Největší a nejvýznamnější tištěná inzerce bude umístěna po zahájení provozu kliniky v novinách Medical Tribune. Cílovou skupinou těchto odborných novin jsou především soukromí i nemocniční lékaři, všeobecní i specialisté, lékárníci, stomatologové, ostatní zdravotničtí pracovníci, představitelé státní správy a samosprávy atd. Příslušný ceník inzerce je uveden v příloze C.

Webové stránky

Vzhledem k dnešní oblíbenosti internetu, je samozřejmé, že i klinika bude mít svoje vlastní webové stránky, konkrétně www.orthex.cz. Před zahájením provozu kliniky budou stránky fungovat jako informační zdroj pro případné zájemce o léčbu. Budou obsahovat digitální vizualizaci kliniky, technické vybavení a popis předností, které nabízí. Grafický návrh těchto stránek bude zpracován firmou Karel Hejkal - Invisible Creations.

Další funkcí těchto stránek bude náhled do objednávkového formuláře, který bude pacienty informovat o kapacitě kliniky, tak aby si mohli dle svého uvážení vybrat nejvhodnější dostupný termín.

Informace prostřednictvím rozhlasu

Dalším prostředkem k představení nové kliniky nenádorové radioterapie v kraji bude krátký reklamní spot ve vybraných regionálních rádiích. Radiový spot bude koncipován tak, aby informoval a navíc odkazoval na další informační zdroje (internetové stránky, ambulance praktických lékařů).

Dle tiskové zprávy výzkumné agentury STEM/MARK – MEDIAN z 1. pololetí roku 2014⁸³, mělo největší poslechovost v Ústeckém kraji rádio Blaník (19,4%), následovalo rádio Impuls (11,2%), Frekvence 1 (11,2%), ČRo Radiožurnál (10,1%). Vzhledem k těmto skutečnostem a cílové skupině, bylo pro rozhlasové představení kliniky vybráno rádio Blaník a ČRo Radiožurnál.

⁸³ Tisková zpráva výzkumné agentury STEM/MARK – MEDIAN z 1. pololetí roku 2014 [online]. [cit. 2014-10-05]. Dostupné z: [Http://www.median.cz/docs/RP_2014_1+2Q_zprava.pdf](http://www.median.cz/docs/RP_2014_1+2Q_zprava.pdf).

4.10 Finanční plán

V následujícím textu je podrobně popsán finanční plán projektu. Je rozdělen do několika částí, které na sebe logicky navazují. Nejprve jsou představeny veškeré náklady spojené jak s počáteční investicí, tak s provozem kliniky. Dále jsou popsány její výnosy společně s výsledkem hospodaření. Protože se jedná o finanční plánování, které je provedeno na základě určitých předpokladů, jsou jednotlivé dílčí propočty představeny ve variantě pesimistické, realistické a optimistické podle odhadu počtu nových pacientů v roce.

Na základě výše uvedených finančních predikcí dále je v textu uvedena analýza bodu zvratu a vypočten peněžní tok, který je základem pro výpočet ukazatelů efektivnosti investice.

4.10.1 Plán nákladů

Náklady na založení a provoz soukromé kliniky jsou pro přehlednost v následujících podkapitolách rozděleny na menší celky. Nejprve jsou představeny administrativní jednorázové náklady spojené se samotným založením obchodní společnosti, dále náklady investiční povahy související s pořízením dlouhodobého hmotného majetku a provozní náklady, které zahrnují i výdaje spojené s marketingovou komunikací společnosti popsané v podkapitole 4.9.4.1. Veškeré zmíněné náklady jsou následně shrnuty v přehledné tabulce celkových nákladů společnosti a to v časovém horizontu 10 let pro realistickou variantu. Tabulky celkových nákladů pro zbylé dvě varianty jsou uvedeny v příloze D.

4.10.1.1 Náklady na založení obchodní společnosti

Následující tabulka obsahuje veškeré náklady, které společnosti vzniknou díky administrativním požadavkům na založení společnosti s ručením omezeným.

Náklady na založení obchodní společnosti	
<i>Administrativní úkon</i>	<i>Cena (Kč)</i>
Notářský zápis zakladatelské listiny společnosti	4,000
Zápis do obchodního rejstříku	7,800
Vydání rozhodnutí o udělení oprávnění k poskytování zdravotních služeb	1,000
Ohlášení živnosti	1,000
Výpis z rejstříku trestů	100
Výpis z katastru nemovitostí	100
Ověřování podpisů a listin	1,000
<i>Celkem</i>	<i>15,000</i>

Tabulka č. 5: Výpis nákladů spojených se založením obchodní společnosti. Zdroj: Autor

4.10.1.2 Náklady na pořízení dlouhodobého hmotného majetku

Největší položkou dlouhodobého majetku je samotný rentgenový ozařovač Xstrahl 200 a související příslušenství, jako kolimátory, hardware, ovládací software, dosimetrie a další. Nákup tohoto zdravotnického vybavení se uskuteční na základě navržené kupní smlouvy se společností CANBERRA-PACKARD, s. r. o., která byla stanovena na částku 5,300,000 Kč. V ceně přístroje je zahrnuta i doprava a instalace na místě doručení.

Další významnou položkou je samotná přestavba dostupných prostor určených pro budoucí kliniku (viz podkapitola 4.5.6). Začátkem března roku 2015 by měla začít přestavba těchto prostor tak, aby vyhovoval veškerým nařízením o výstavbě zdravotních zařízení i s ohledem na radiační ochranu. Na tuto přestavbu bude potřeba investice ve výši 265,000 Kč. Přestavbu bude zajišťovat Teplická stavební firma HAVI, s.r.o. na základě předem uzavřené smlouvy o stavebních pracích.

Částka na stavební přestavbu kliniky nezahrnuje další vybavení prostor čekárny, ambulance lékaře, ovladovny, ozařovací místnosti a sociálního zařízení. Jde především o kancelářský nábytek, osvětlení a dekorační prvky. Tyto položky budou pořízeny zvlášť z internetového obchodu www.kovovynabytek.cz, který se zabývá prodejem zdravotnického nábytku a vybavením ordinací. Na tuto investici je vyčleněna částka 211,000 Kč.

Kromě mobiliáře uvedeného výše, je k dokončení kompletní přestavby prostor na kliniku nutné pořídit technické zařízení, které zahrnuje osobní počítač lékaře a radiologického asistenta, multifunkční tiskárnu, mobilní telefon, audio systém a další. Stejně jako v předchozím případě i tyto položky budou pořízeny samostatně dle uvážení

managementu ve specializovaných prodejnách v ceně 44,000 Kč. Tyto položky jsou dále zahrnuty společně s ozařovačem v technickém vybavení kliniky.

4.10.1.3 Provozní náklady – realistická varianta

Mezi měsíční náklady spojené s běžným provozem kliniky, které jsou placeny v pravidelných intervalech, patří osobní náklady zaměstnanců, odvody z mezd, pronájem prostor, telekomunikační služby, marketing, zajištění provozní stálosti rentgenového ozařovače a pojištění. Tyto uvedené položky přehledně shrnuje tabulka níže.

Provozní náklady - realistická varianta (měsíční - fixní)	
Položka	Cena (Kč)
Mzdy - lékař	19,295
- radiologický asistent	13,783
- management	15,850
Odvody z mezd	21,080
Marketing	4,500
Pojištění - profesní (lékař, asistent)	300
- majetek	400
Pronájem prostor	5,000
Telekomunikační služby	1,500
Zajištění provozní stálosti rentgenového ozařovače (servisní paušál)	30,917
Celkem	112,625

Tabulka č. 6: Výpis provozních měsíčních fixních nákladů kliniky. Zdroj: Autor

Významnou položkou měsíčních provozních nákladů jsou osobní náklady, které se týkají mezd zaměstnanců kliniky. Konkrétně jde tedy o atestovaného radiačního onkologa, jemuž bude nabídnuta pracovní smlouva na částečný úvazek (0,75) s měsíčním hrubým příjmem 25,000 Kč. Měsíční mzdové náklady na hrubý příjem radiologického asistenta byly na základě pracovní smlouvy na částečný úvazek (0,75) stanoveny na 17,000 Kč. Jednatel společnosti Orthex Clinic Osek, s.r.o. bude působit na pozici manažera podniku a jeho měsíční hrubá mzda byla stanovena na částku 20,000 Kč při plném úvazku. Velikost úvazků a tedy i mezd zaměstnanců kliniky jsou různé pro jednotlivé varianty, protože každá předpokládá různý počet pacientů a tedy i vytíženost kliniky. Mzdy pro další varianty a výpočet povinných odvodů jsou uvedeny v příloze E.

S přihlédnutím k poměrně nákladnému servisu rentgenového ozařovače, byla s dodavatelem, společností CANBERRA-PACKARD s. r. o., dohodnuta roční

paušální servisní platba, která plně kryje výdaje spojené s případnými poruchami. Tato částka představuje 7% ceny pořízeného stroje, což je v tomto konkrétním případě 371,000 Kč.

Vedení kliniky na základě propagačního plánu (viz podkapitola 4.9.4.1) předpokládá výdaje spojené s reklamou kliniky před zahájením provozu ve výši 165,000 Kč a další pravidelné měsíční náklady ve výši 4,500 Kč.

Na základě nájemní smlouvy s majitelem objektu, bude dolní polovina přízemí tohoto objektu dlouhodobě poskytnuta pro účely kliniky za měsíční poplatek 5,000 Kč. Veškeré ostatní poplatky spojené s pronájmem (energie, služby) jsou variabilními náklady kliniky.

4.10.1.4 Variabilní náklady – realistická varianta

Vzhledem k charakteristice služeb, nepředstavují variabilní náklady významnou položku. Je do nich zahrnuta spotřeba hygienických a dezinfekčních prostředků, zdravotnického materiálu a kancelářských potřeb. Jednotlivé náklady se budou lišit pouze v prvních dvou letech provozu, kdy lze předpokládat nižší vytíženost kliniky.

Provozní náklady - realistická varianta (měsíční - variabilní)	
<i>Položka</i>	<i>Cena (Kč)</i>
Energie - elektřina	3,500
- plyn	1,500
- voda	750
Spotřeba zdravotnického materiálu	500
Kancelářské potřeby	400
Čistící a hygienické prostředky	1,000
<i>Celkem</i>	<i>7,650</i>

Tabulka č. 7: Výpis provozních měsíčních variabilních nákladů kliniky. Zdroj: Autor

Energie zahrnující spotřebu elektrické energie, plynu a vody budou příslušným poskytovatelům hrazeny měsíčně. Tato spotřeba byla určena na základě počtu ordinačních hodin v týdnu. V realistické variantě se předpokládá vytíženost kliniky na 30 pracovních hodin týdně. Důvodem vyšší spotřeby elektrické energie je provoz RTG ozařovače a příslušného ovládacího softwaru. Další položky související se spotřebou zdravotnického materiálu se odvíjejí od předpokládaného počtu pacientů.

4.10.1.5 Roční provozní náklady (fixní a variabilní) – realistická varianta

V tabulce níže jsou uvedeny celkové provozní náklady kliniky v jednotlivých letech. V prvním roce provozu jsou zde navíc zahrnuty i náklady spojené se založením společnosti a propagací projektu. Tabulky pesimistické a optimistické varianty celkových nákladů jsou uvedeny v příloze D.

Provozní náklady - Realistická varianta (v Kč)										
A. Fixní náklady										
Položka	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Mzdy - lékař	231,540	231,540	231,540	231,540	231,540	231,540	231,540	231,540	231,540	231,540
- radiologický asistent	165,396	165,396	165,396	165,396	165,396	165,396	165,396	165,396	165,396	165,396
- management	190,200	190,200	190,200	190,200	190,200	190,200	190,200	190,200	190,200	190,200
Odvody z mezd	252,960	252,960	252,960	252,960	252,960	252,960	252,960	252,960	252,960	252,960
Marketing	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000
Pojištění - profesní	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
- majetek	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
Pronájem prostor	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000
Zajištění provozní stálosti RTG ozařovače	371,000	371,000	371,000	371,000	371,000	371,000	371,000	371,000	371,000	371,000
Propagace před zahájením provozu	165,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Založení obchodní společnosti	15,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Telekomunikační služby	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000
Celkem A	1,531,496	1,351,496	1,351,496	1,351,496	1,351,496	1,351,496	1,351,496	1,351,496	1,351,496	1,351,496
B. Variabilní náklady										
Energie - elektřina	42,000	42,000	42,000	42,000	42,000	42,000	42,000	42,000	42,000	42,000
- plyn	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000
- vodné stočné	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000
Spotřeba zdravotnického materiálu	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Kancelářské potřeby	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
Čistící a hygienické prostředky	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Celkem B	91,800	91,800	91,800	91,800	91,800	91,800	91,800	91,800	91,800	91,800
Celkem A+B	1,623,296	1,443,296	1,443,296	1,443,296	1,443,296	1,443,296	1,443,296	1,443,296	1,443,296	1,443,296

Tabulka č. 8: Přehled ročních provozních nákladů (fixní a variabilní) ve sledovaném období. Zdroj: Autor

4.10.2 Odpisy dlouhodobého hmotného majetku

Veškerý dlouhodobý hmotný majetek společnosti podléhá v průběhu let určitému provoznímu opotřebení, které vyjadřují jeho pravidelné daňové odpisy. V tabulkách uvedených dále jsou shrnuty konkrétní roční odpisy vždy pro konkrétní dlouhodobý majetek. Největší odpisovou položkou kliniky je rentgenový ozařovač, který bude odepisován rovnoměrně podle 2. odpisové skupiny, po dobu 5 let.

Daňový odpis - RTG ozařovač				
Pořizovací cena majetku	5,300,000 Kč			
Rok pořízení	2016			
Odpisová skupina	2			
Doba odpisování (životnost)	5 let			
Způsob odpisování	rovnoměrné			
Roční odpisová sazba v 1 roce	11.0%			
Roční odpisová sazba v dalších letech	22.25%			
Rok	Vstupní cena	Roční odpis	Oprávky	Zůstatková cena
2015	5,300,000	583,000	583,000	4,717,000
2016	5,300,000	1,179,250	1,762,250	3,537,750
2017	5,300,000	1,179,250	2,941,500	2,358,500
2018	5,300,000	1,179,250	4,120,750	1,179,250
2019	5,300,000	1,179,250	5,300,000	0

Tabulka č. 9: Daňový odpis rentgenového ozařovače Xstrahl 200. Zdroj: Autor

Daňový odpis - IT vybavení				
Pořizovací cena majetku	44,000 Kč			
Rok pořízení	2016			
Odpisová skupina	1			
Doba odpisování	3 roky			
Způsob odpisování	rovnoměrné			
Roční odpisová sazba v 1 roce	20%			
Roční odpisová sazba v dalších letech	40%			
Rok	Vstupní cena	Roční odpis	Oprávky	Zůstatková cena
2015	44,000	8,800	8,800	35,200
2016	44,000	17,600	26,400	17,600
2017	44,000	17,600	44,000	0

Tabulka č. 10: Daňový odpis IT vybavení kliniky (osobní počítač, kamerový systém, apod.). Zdroj: Autor

Daňový odpis - Vybavení interiéru				
Pořizovací cena majetku	211,000 Kč			
Rok pořízení	2016			
Odpisová skupina	2			
Doba odpisování	5 let			
Způsob odpisování	rovnoměrné			
Roční odpisová sazba v 1 roce	11%			
Roční odpisová sazba v dalších letech	22.25%			
Rok	Vstupní cena	Roční odpis	Oprávky	Zůstatková cena
2015	211,000	23,210	23,210	187,790
2016	211,000	46,948	70,158	140,843
2017	211,000	46,948	117,105	93,895
2018	211,000	46,948	164,053	46,948
2019	211,000	46,948	211,000	0

Tabulka č. 11: Daňový odpis interiérového vybavení kliniky. Zdroj: Autor

Daňový odpis - Technické zhodnocení – Stavební úpravy pronajatých prostor				
Pořizovací cena	265,000 Kč			
Rok pořízení (pronájem)	2016			
Odpisová skupina	5			
Doba odpisování	30 let			
Způsob odpisování	rovnoměrné			
Roční odpisová sazba v 1 roce	1.4%			
Roční odpisová sazba v dalších letech	3.40%			
Rok	Vstupní cena	Roční odpis	Oprávky	Zůstatková cena
2016	265,000	3,710	3,710	261,290
2017	265,000	9,010	12,720	252,280
2018	265,000	9,010	21,730	243,270
2019	265,000	9,010	30,740	234,260
2020	265,000	9,010	39,750	225,250
2021	265,000	9,010	48,760	216,240
2022	265,000	9,010	57,770	207,230
2023	265,000	9,010	66,780	198,220
2024	265,000	9,010	75,790	189,210
2025	265,000	9,010	84,800	180,200
...

Tabulka č. 12: Technické zhodnocení stavebních úprav pronajatých prostor. Zdroj: Autor

4.10.3 Předpokládané tržby

Klinika bude poskytovat pouze služby, které jsou plně hrazeny zdravotními pojišťovnami. V horizontu hodnoceného období 10 let se předpokládá smluvní úhrada zdravotních výkonů pouze Všeobecnou zdravotní pojišťovnou na základě úhradové vyhlášky pro rok 2014.⁸⁴ Tato vyhláška stanovuje individuální hodnotu bodu a způsob úhrady pro ambulantní specialisty (viz podkapitola 2.4.4.3).

Tyto platby budou pro kliniku jediným peněžním příjmem a tedy zásadním faktorem, který bude určovat její životaschopnost. Protože byla jako nejvhodnější způsob úhrad zvolena výkonová platba, bude výše konkrétních příjmů přímo závislá na vykázaných výkonech a tudíž počtu pacientů. Kromě těchto výkonových plateb je pojišťovna smluvně zavázána hradit poskytovateli tzv. režijní náklady, které se vypočítají jako doba výkonu v minutách násobená základní minutovou sazbou pro příslušnou odbornost. V případě nenádorové radioterapie (radiační onkologie) je tato minutová sazba pro rok 2014 stanovena hodnotou 2,96 Kč/min.

Plánovaný odhad tržeb je dále představen pouze v realistické variantě, kde hlavní proměnou je počet pacientů za rok a vykázané plánované výkony. Konkrétní přehled bodového ohodnocení výkonů je uveden níže a kompletní přehled plánovaných tržeb ostatních variant je uveden v příloze F.

Tabulka zdravotnických výkonů				
Výkon	Body	Čas (min)	za, den	Index odbornosti
Cílené vyšetření RO (43022)	241	30	1/1	3
Kontrolní vyšetření RO (43023)	120	15	1/1	3
Plánování RTG terapie (43113)	198	30	1	2
RTG terapie 10-300 KV (1 pole) (43111)	128	5	3/1	2
Telefonická konzultace (09513)	40	10	2/1	2
Nepřímé režijní náklady (odbornost 403)	2,96 Kč/min			

Tabulka č. 13: Seznam zdravotnických výkonů vykazovaných u nenádorové radioterapie. Zdroj: Autor

⁸⁴ Česká republika. Vyhláška č. 428/2013 Sb., o stanovení hodnot bodu, výše úhrad hrazených služeb a regulačních omezení pro rok 2014. In: Sbirka zákonů. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=81144&fulltext=&nr=428~2F2013&part=&name=&rpp=15#local-content>.

Realistická varianta (předpokládané tržby)

Na základě získaných informací o průměrných počtech pacientů na ostatních pracovištích nenádorové radioterapie (viz podkapitola 4.8.1.2).

Lze předpokládat, že do dvou let bude stabilní počet 700 nových pacientů za rok reálně dosažitelný.

Předpokládané tržby - Realistická varianta										
Rok	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Počty pacientů a výkonů										
Počet pacientů	400	600	700	700	700	700	700	700	700	700
Cílené vyšetření RO (43022)/2 krát	800	1200	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400
Kontrolní vyšetření RO (43023)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Plánování RTG terapie (43113)	400	600	700	700	700	700	700	700	700	700
RTG terapie 10-300 KV (1 pole)/5frakcí (43111)	200	200	300	300	300	300	300	300	300	300
RTG terapie 10-300 KV (2 pole)/5frakcí (43111)	800	800	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200
RTG terapie 10-300 KV (3 pole)/5frakcí (43111)	1000	1500	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000
Telefonická konzultace (09513)	400	600	700	700	700	700	700	700	700	700
Počet bodů za výkony										
Cílené vyšetření RO (43022)	192800	289200	337400	337400	337400	337400	337400	337400	337400	337400
Kontrolní vyšetření RO (43023)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Plánování RTG terapie (43113)	79200	118800	138600	138600	138600	138600	138600	138600	138600	138600
RTG terapie 10-300 KV (1 pole) (43111)	25600	25600	38400	38400	38400	38400	38400	38400	38400	38400
RTG terapie 10-300 KV (2 pole) (43111)	204800	204800	307200	307200	307200	307200	307200	307200	307200	307200
RTG terapie 10-300 KV (3 pole) (43111)	384000	576000	768000	768000	768000	768000	768000	768000	768000	768000
Telefonická konzultace (09513)	16000	24000	28000	28000	28000	28000	28000	28000	28000	28000
Celkem bodů za výkony	902400	1238400	1617600	1617600	1617600	1617600	1617600	1617600	1617600	1617600
Přepoččet bodů za výkony na Kč (bez režie)	920,448	1,263,168	1,649,952	1,649,952	1,649,952	1,649,952	1,649,952	1,649,952	1,649,952	1,649,952
Nepřímé režijní náklady										
Cílené vyšetření RO (43022)	213,120	319,680	372,960	372,960	372,960	372,960	372,960	372,960	372,960	372,960
Kontrolní vyšetření RO (43023)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Plánování RTG terapie (43113)	71,040	106,560	124,320	124,320	124,320	124,320	124,320	124,320	124,320	124,320
RTG terapie 10-300 KV (1 pole) (43111)	5,920	5,920	8,880	8,880	8,880	8,880	8,880	8,880	8,880	8,880
RTG terapie 10-300 KV (2 pole) (43111)	47,360	47,360	71,040	71,040	71,040	71,040	71,040	71,040	71,040	71,040
RTG terapie 10-300 KV (3 pole) (43111)	88,800	133,200	177,600	177,600	177,600	177,600	177,600	177,600	177,600	177,600
Telefonická konzultace (09513)	23,680	35,520	41,440	41,440	41,440	41,440	41,440	41,440	41,440	41,440
Celkem za režie	449,920	648,240	796,240	796,240	796,240	796,240	796,240	796,240	796,240	796,240
Tržby - celkem včetně režie (v Kč)	1,370,368	1,911,408	2,446,192	2,446,192	2,446,192	2,446,192	2,446,192	2,446,192	2,446,192	2,446,192

Tabulka č. 14: Předpokládaný počet pacientů a výše tržeb ve sledovaném období realistické varianty. Zdroj: Autor

Jednotlivé vyšetření, počty ozařovacích polí atd., uvedené v tabulce výše, vychází z odhadovaného počtu pacientů pro jednotlivé roky. Je nutné upozornit, že například výkon cíleného vyšetření (kód: 43022) je do celkových tržeb započítán celkem dvakrát. Tento fakt je dán praxí, kdy je běžné, že pacient je vyšetřen lékařem při první návštěvě kliniky a při poslední frakci ozařování. Obdobně je uveden počet jednotlivých ozařovacích polí, kdy je bráno v potaz, že každý pacient prodělá 5 frakcí ozařování. Veškeré tyto odhady, jsou brány se zřetelem na plánovanou ordinační dobu, tak aby bylo možné je reálně vykonat.

Před samotným vyhodnocením zisku a ztrát, které následuje, je nutné upozornit na možné smluvní změny mezi Orthex Clinic Osek, s.r.o. a VZP (podkapitola 2.4.4.3). Tyto změny mohou významně ovlivnit životaschopnost projektu. Problematika těchto nepředvídatelných změn je stručně komentována v závěru této diplomové práce.

4.10.4 Plánovaný výkaz zisku a ztrát (hospodářský výsledek)

S přihlédnutím k účelu tohoto dokumentu, byl plánovaný výkaz zisku a ztrát sestaven zjednodušeným způsobem tak, aby byly zřejmé hlavní složky ovlivňující hospodářský výsledek kliniky ve sledovaném období. V této části je popsána pouze realistická varianta. Výkazy zisku a ztrát ostatních variant jsou uvedeny v příloze G.

Jednou z hlavních položek výsledovky jsou výnosy, které představují tržby kliniky popsané v předchozí podkapitole. Zásadními položkami jsou samozřejmě náklady spojené s provozem kliniky popsané v podkapitole 4.10.1 a odpisy dlouhodobého majetku uvedené v podkapitole 4.10.2. Vzhledem k tomu, že k pořízení dlouhodobého hmotného majetku, bude využita bankovní půjčka, jsou poslední uvedenou položkou výkazu tzv. nákladové úroky. Ty pro kliniku představují platební povinnost z titulu úroků vůči bankám. Zdroje financování je popsáno dále v podkapitole 4.10.5.

Protože je klinika právnickou osobou, podléhá její hospodářský výsledek za dané období dani z příjmu právnických osob, která je v současné době 19%. Tato skutečnost je v následujícím výkazu také zahrnuta.

Plánovaný výkaz zisku a ztrát – realistická varianta

Výkaz zisku a ztrát - realistická varianta										
Rok	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Proplacené body za zdrav. výkony	1,370,368	1,911,408	2,446,192	2,446,192	2,446,192	2,446,192	2,446,192	2,446,192	2,446,192	2,446,192
Ostatní výnosy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TRŽBY CELKEM	1,370,368	1,911,408	2,446,192	2,446,192	2,446,192	2,446,192	2,446,192	2,446,192	2,446,192	2,446,192
Osobní náklady	840,096	840,096	840,096	840,096	840,096	840,096	840,096	840,096	840,096	840,096
Mzdové náklady	587,136	587,136	587,136	587,136	587,136	587,136	587,136	587,136	587,136	587,136
Odvody z mezd (SP + ZP)	252,960	252,960	252,960	252,960	252,960	252,960	252,960	252,960	252,960	252,960
Služby	691,400	511,400	511,400	511,400	511,400	511,400	511,400	511,400	511,400	511,400
Pronájem prostor	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000
Náklady na propagaci	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000
Pojištění	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400
Telekomunikační služby	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000
Propagace před zahájením provozu	165,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Založení obchodní společnosti	15,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Servisní paušál	371,000	371,000	371,000	371,000	371,000	371,000	371,000	371,000	371,000	371,000
Spotřeba materiálu a energie	91,800	91,800	91,800	91,800	91,800	91,800	91,800	91,800	91,800	91,800
Energie	69,000	69,000	69,000	69,000	69,000	69,000	69,000	69,000	69,000	69,000
Spotřeba zdravotnického materiálu	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Kancelářské potřeby	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
Čistící a hygienické prostředky	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Odpisy DHM	618,720	1,252,808	1,252,808	1,235,208	1,235,208	9,010	9,010	9,010	9,010	9,010
Nákladové úroky	534,000	498,684	460,225	418,343	372,733	323,064	268,975	210,072	145,926	76,072
NÁKLADY CELKEM	2,776,016	3,194,787	3,156,328	3,096,846	3,051,237	1,775,370	1,721,281	1,662,378	1,598,232	1,528,378
Provozní VH	-871,648	-784,696	-249,912	-232,312	-232,312	993,886	993,886	993,886	993,886	993,886
Finanční VH	-534,000	-498,684	-460,225	-418,343	-372,733	-323,064	-268,975	-210,072	-145,926	-76,072
Hosp. výsledek (před zdaněním)	-1,405,648	-1,283,379	-710,136	-650,654	-605,045	670,822	724,911	783,814	847,960	917,814
Daň (19%)	0	0	0	0	0	127,456	137,733	148,925	161,112	174,385
Hosp. výsledek (po zdanění)	-1,405,648	-1,283,379	-710,136	-650,654	-605,045	543,365	587,178	634,889	686,847	743,430
Kumulovaný zisk/ztráta	-1,405,648	-2,689,027	-3,399,164	-4,049,818	-4,654,863	-4,111,497	-3,524,320	-2,889,430	-2,202,583	-1,459,153

Tabulka č. 15: Plánovaný výkaz zisku a ztrát kliniky ve sledovaném období realistické varianty. Zdroj: Autor

4.10.5 Zdroje financování

Návrh na podmínky podnikatelského úvěru byl vypracován úvěrovým specialistou z Československé obchodní banky, a. s., který stanovil měsíční anuitní splátku na 77,566 Kč, s roční úrokovou sazbou 8,9 % při výši půjčky 6,000,000 Kč a době splácení 10 let. Tabulka uvedená níže popisuje roční splátkový kalendář.

Výše úvěru (v Kč)	6,000,000									
Roční úroková sazba	8.9%									
Počet let	10									
Splátkový kalendář úvěru (v Kč)										
Rok	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Rok úvěru	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Úrok	534,000	498,684	460,225	418,343	372,733	323,064	268,975	210,072	145,926	76,072
Úmor (jistina)	396,809	432,125	470,585	512,467	558,076	607,745	661,834	720,738	784,883	854,738
Splátka celkem	930,809	930,809	930,809	930,809	930,809	930,809	930,809	930,809	930,809	930,809
Dluh na konci	5,603,191	5,171,065	4,700,481	4,188,014	3,629,938	3,022,193	2,360,358	1,639,621	854,738	0

Tabulka č. 16: Splátkový kalendář bankovního úvěru. Zdroj: Autor

Zakladatel společnosti Orthex Clinic Osek, s.r.o. disponuje vlastním kapitálem ve výši 1,000,000 Kč, přičemž požaduje jeho 8 % zhodnocení.

4.10.6 Peněžní tok (Cash flow) – realistická varianta

Tato podkapitola finančního plánu se věnuje konkrétním peněžním tokům, které klinika díky svému provozu vykazuje. Tabulka níže shrnuje stanovení cash flow z investice nepřímou metodou pro jednotlivé roky sledovaného období. Tento peněžní tok je označován jako cash flow pro vlastníka a vychází z výsledku hospodaření po zdanění, ke kterému jsou přičteny odpisy a odečtena splátka úvěru (úmor). Kromě vypočteného cash flow obsahuje tabulka také výpočet diskontovaného cash flow a čisté současné hodnoty, které jsou dále využity v podkapitole 4.11.2, která se věnuje hodnocením investic tohoto projektu. Stejně jako v předchozích podkapitolách je dále uvedena pouze realistická varianta peněžních toků. Ostatní varianty jsou součástí přílohy H.

Plánované peněžní toky – realistická varianta

Výpočet Cash flow (pro vlastníka) v Kč - realistická varianta										
Rok	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
TRŽBY CELKEM	1,370,368	1,911,408	2,446,192	2,446,192	2,446,192	2,446,192	2,446,192	2,446,192	2,446,192	2,446,192
Osobní náklady	840,096	840,096	840,096	840,096	840,096	840,096	840,096	840,096	840,096	840,096
Služby	691,400	511,400	511,400	511,400	511,400	511,400	511,400	511,400	511,400	511,400
Spotřeba materiálu a energie	91,800	91,800	91,800	91,800	91,800	91,800	91,800	91,800	91,800	91,800
Odpisy DHM	618,720	1,252,808	1,252,808	1,235,208	1,235,208	9,010	9,010	9,010	9,010	9,010
Nákladové úroky	534,000	498,684	460,225	418,343	372,733	323,064	268,975	210,072	145,926	76,072
NÁKLADY CELKEM	2,776,016	3,194,787	3,156,328	3,096,846	3,051,237	1,775,370	1,721,281	1,662,378	1,598,232	1,528,378
Provozní VH	-871,648	-784,696	-249,912	-232,312	-232,312	993,886	993,886	993,886	993,886	993,886
Finanční VH	-534,000	-498,684	-460,225	-418,343	-372,733	-323,064	-268,975	-210,072	-145,926	-76,072
Hosp. výsledek (před zdaněním)	-1,405,648	-1,283,379	-710,136	-650,654	-605,045	670,822	724,911	783,814	847,960	917,814
Daň (19%)	0	0	0	0	0	127,456	137,733	148,925	161,112	174,385
Hosp. výsledek (po zdanění)	-1,405,648	-1,283,379	-710,136	-650,654	-605,045	543,365	587,178	634,889	686,847	743,430
+ Odpisy	618,720	1,252,808	1,252,808	1,235,208	1,235,208	9,010	9,010	9,010	9,010	9,010
- Splátka (úmor)	-396,809	-432,125	-470,585	-512,467	-558,076	-607,745	-661,834	-720,738	-784,883	-854,738
Cash flow (CF)	-1,183,737	-462,697	72,087	72,087	72,087	-55,370	-65,646	-76,838	-89,026	-102,298
Diskontované CF	-1,096,053	-396,688	57,225	52,986	49,061	-34,892	-38,304	-41,513	-44,535	-47,384
Čistá současná hodnota (NPV)	-2,540,099									

Tabulka č. 17: Vyjádření cash flow pro vlastníka. Zdroj: Autor

4.11 Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, efektivnost investice, rizika projektu

Následující tři podkapitoly přehledně shrnují poznatky získané z technickoekonomické studie rozebrané v předešlém textu. Tyto informace by nám měli poskytnout zásadní skutečnosti týkající se případné životaschopnosti plánovaného projektu. Nejprve je uvedena matice SWOT, následuje hodnocení efektivnosti investic a nakonec se podkapitola věnuje vyhodnocení rizik plánovaného projektu.

4.11.1 Syntéza analýz okolí podniku - SWOT analýza

Matrice SWOT, uvedená níže, přehledně popisuje poznatky získané analýzou vnitřního a vnějšího prostředí, které bylo podrobněji popsáno v podkapitole 4.8. V několika bodech tak obsahuje jednotlivé silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby plánované kliniky. Následuje jejich stručný komentář a detailní výstup SWOT analýzy, včetně možných přístupů budoucí strategie společnosti, je uveden v příloze CH.

SWOT Analýza		
	<i>Silné stránky (Strengths)</i>	<i>Slabé stránky (Weaknesses)</i>
Analýza vnitřního prostředí	<ol style="list-style-type: none"> 1) Krátké čekací doby 2) Ordinační doba 3) Příjemné prostředí 4) Moderní technika 5) Kompetentní, kvalifikovaný personál 6) Blízkost lázeňského města Teplice 7) Významné sportovní kluby v okolí 8) Profesionální a stabilní zázemí kliniky 9) Přehledný objednávkový systém 10) Zodpovědné finanční řízení 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Vysoké investiční náklady 2) Vysoké provozní náklady 3) Nedostatek investičního kapitálu z vlastních zdrojů 4) Nedostatečná dopravní dostupnost 5) Nedostatek marketingových zkušeností 6) Velmi omezená nabídka zdravotnických služeb 7) Nízké povědomí obyvatel o oboru
	<i>Příležitosti (Opportunities)</i>	<i>Hrozby (Threats)</i>
Analýza vnějšího okolí	<ol style="list-style-type: none"> 1) Spolupráce s lékaři v Ústeckém kraji 2) Uzavření smluv s ostatními zdravotními pojišťovnami 3) Možnost zavedení přímých úhrad pro zahraniční klientelu (Německo) 4) Rozšíření kliniky o ortopedickou ambulanci 5) Vlastní dopravní obsluha kliniky 6) Získání dotace na investici či provoz 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Neuzavření smlouvy s pojišťovnou 2) Vypovězení smlouvy s pojišťovnou 3) Nedostatečný počet pacientů 4) Růst cen energií 5) Nemožnost vyplácet mzdy 6) Ztráta lidských zdrojů 7) Vstup nových konkurentů 8) Nové přístupy léčby 9) Změny v legislativě

Tabulka č. 18: SWOT analýza kliniky Orthex Clinic Osek, s.r.o. Zdroj: Autor

S. Silné stránky

Za silnou stránku jsou považovány ty faktory, díky kterým by měla mít klinika silnou pozici na trhu. Jde především o oblasti, jako jsou čekací doba pacientů od objednání k prvnímu ozáření, prostředí kliniky, přístup personálu či samotné zázemí a technické vybavení pracoviště. Tyto charakteristické vlastnosti jasně definují výhody, které klinika nabízí oproti konkurenci.

W. Slabé stránky

Slabé stránky by měly být jistým opakem silných stránek. Management kliniky si je plně vědom slabin svého záměru. Tyto negativní faktory jasně vyplývají z technickoekonomické studie a společnosti brání v efektivním hospodaření. Patří sem zejména výše investičních nákladů, provozní náklady, nedostatečný vlastní kapitál, ale také nedostatek marketingových zkušeností či úzká nabídka zdravotnických služeb.

O. Příležitosti

Příležitosti jako spolupráce s lékaři v Ústeckém kraji, uzavírání smluv s dalšími zdravotními pojišťovnami, rozšíření kliniky o ortopedickou ambulanci či pořízení vlastního vozu sloužícího k dopravní obsluze pacientů, představují pro společnost nové možnosti, s jejichž případnou realizací by mohly stoupnout vyhlídky na účinnější splnění cílů a růst tržeb. Tyto příležitosti by ještě hlouběji zvýhodnily kliniku vůči konkurenci.

T. Hrozby

Neuzavření či případné vypovězení smluv s pojišťovnami, nedostatečný počet nových pacientů, růst cen energií, nečekané výpovědi pracovních smluv či pouhá změna v legislativě, mohou pro kliniku znamenat hrozbu úpadku. Management by v případě výskytu některé z těchto skutečností měl reagovat dostatečně rychle takovým způsobem, aby hrozby odstranil či zmírnil jejich dopad.

4.11.2 Hodnocení efektivnosti investic

Aby bylo zřejmé, že plánované investice budou schopny (či nikoliv) splatit cizí, ale i vlastní kapitál, je nutné určit jejich efektivnost. K tomuto účelu byly využity metody čisté současné hodnoty a odhad vnitřního výnosového procenta, jejichž teoretický základ je uveden v podkapitole 3.4.12.2. Na závěr je uvedena analýza bodu zvratu.

Čistá současná hodnota – realistická varianta

V tabulce č. 16 (podkapitola 4.10.6), je vypočtena čistá současná hodnota investice pro vlastníka. Jako investiční náklad, pro výpočet, byl brán vlastní kapitál vložený zakladatelem kliniky, který činí 1,000,000 Kč. Cash flow bylo v jednotlivých letech diskontováno požadovanou mírou výnosnosti tohoto kapitálu, kterou si zakladatel kliniky stanovil na 8%. Čistá současná hodnota je v případě realistické varianty záporná (viz tabulka č. 16). *Lze proto konstatovat, že investice, kterou do projektu vložil zakladatel, nepokryje v případě realistické varianty finanční nároky věřitelů, ani požadavky vlastníka. Taková investice je proto u této varianty nepřijatelná.*

$$NPV_{Realistická} = -1,540,099 - 1,000,000 = -2,540,099 \text{ Kč}$$

Kladné hodnoty NPV dosahuje klinika až v případě vyššího počtu pacientů (tedy i vyšších tržeb), tak jak je uvedeno v tabulce popisující optimistickou variantu cash flow, která je uvedena v příloze H.

$$NPV_{Optimistická} = 1,063,400 - 1,000,000 = +63,400 \text{ Kč}$$

Vnitřní výnosové procento – optimistická varianta

Výpočet vnitřního výnosového procenta byl stanoven pouze pro optimistickou variantu, u níž byla čistá současná hodnota kladná.

$$IRR_{Optimistická} = k_n + \frac{NPV_n}{NPV_n - NPV_v} \times (k_v - k_n) = 0.086874777 = 8,69 \%$$

Výše vypočtená hodnota vnitřního výnosového procenta pro optimistickou variantu, definuje maximální možnou výši diskontní sazby (požadovaná výnosnost), při které je NPV kladné a investice je tak přijatelná (pokryje nároky věřitelů i zakladatele).

Analýza bodu zvratu

Následující výpočet bodu zvratu představuje pro kliniku informaci o počtu pacientů, při kterém by nedosahovala ztráty, ale ani zisku. Vzhledem ke specifickému odvětví, jsou náklady na jednoho pacienta, odhadnuty s přihlédnutím k běžné praxi a při výpočtu bylo počítáno s objemem 400 pacientů za rok. Tento počet odpovídá prvnímu roku provozu kliniky u realistické varianty. Využity byly vzorce č. 3 z podkapitoly 3.4.11.2.

$$BZ_{Realistická, rok 2016} = \frac{2,462,305}{3,106 - 230} = 857 \text{ pacientů}$$

V případě, že by léčbu na klinice využilo alespoň 857 pacientů, následné tržby od pojišťoven za provedené výkony, by klinice zaručily pokrytí celkových nákladů spojených s provozem kliniky.

4.11.3 Vyhodnocení rizik projektu

Následující tabulka identifikuje možná rizika projektu a na základě expertního hodnocení, které je popsáno v podkapitole 3.4.12.3, určuje jejich významnost a pravděpodobnost výskytu. Tato matice tak představuje výčet nejvýznamnějších událostí, které by mohli negativním způsobem ovlivnit životaschopnost kliniky. Barevné označení přehledně definuje závažnost daných rizik pro kliniku, přičemž červené zbarvení znázorňuje nepřijatelné riziko a naopak zelené zbarvení je použito pro drobná rizika. V případě, že by se naplnila predikce nejzávažnějších rizik, znamenalo by to pro kliniku velmi významný, těžce řešitelný problém. Z tohoto důvodu je v tabulce uvedeno i případné opatření k jejich eliminaci.

Matice rizik projektu Orthex Clinic Osek, s.r.o.					
O.	Druh rizika	Popis rizika	Z	P	Eliminace rizika
A	Nedostatečný počet nových pacientů.	Klinice se ani po prvních třech měsících nepodaří naplnit požadovanou kapacitu.	5	3	Splnění propagačního plánu a aktivní komunikace s lékaři v Ústeckém kraji.
B	Poškození technického vybavení kliniky.	Nečekaně dojde k mechanickému poškození ozařovače, ovládacího počítače, osobního počítače, kamerového systému, atd.	3	2	Zajištění vhodného pojištění movitého majetku v kombinaci se servisní smlouvou s dodavatelem ozařovače.
C	Poškození samotných prostor kliniky vodou.	Během přestavby, běžného provozu, či v zavírací době dojde z mechanických či meteorologických důvodů k vyplavení prostor kliniky.	2	2	Zajištění vhodného pojištění prostor kliniky.
D	Požár kliniky.	Případný vznik požáru z důvodů chybné elektroinstalace, nevhodného zacházení s technickým vybavením či z nedbalosti třetí osoby.	4	2	Vybavení kliniky požárními hlásiči a zajištění vhodného pojištění majetku. (společně s rizikem B, C)
E	Ztráta lidských zdrojů.	Lékař či radiologický asistent se rozhodne pro výpověď pracovní smlouvy.	4	3	Aktivní komunikace mezi vedením a personálem, zajištění společných akcí, drobné benefity, atp. Výhodné platové podmínky.
F	Nemožnost plnit závazky vůči svým zaměstnancům.	Dojde k nepříznivému hospodářskému výsledku kliniky a vedení nebude disponovat finančními zdroji pro výplatu mezd.	5	2	Zajištění financování kliniky z jiných zdrojů.
G	Neschopnost splácet poskytnutý úvěr.	Vedení kliniky nebude díky nepříznivému hospodářskému vývoji schopno splácet poskytnutý úvěr.	5	3	Zajištění financování kliniky z jiných zdrojů.
H	Radiologická událost	Nedopatřením dojde u některého z pacientů či zaměstnance k mimořádnému ozáření.	4	1	Zavedení systému jakosti při využívání zdrojů ionizujícího záření, vypracování pracovních předpisů, školení zaměstnanců, atp.
CH	Nová konkurence.	Ve spádové oblasti kliniky se objeví nový konkurent, který bude nabízet stejné či podobné služby (substituty).	4	2	Péče o pacienty, doplňkové služby, komunikace s lékaři v Ústeckém kraji.
I	Změna legislativy.	Legislativa ovlivňující ekonomiku a samotný chod kliniky se změní (například zvýšení sazby daně z příjmu PO)	3	3	Aktivní přístup managementu, schopnost předvídat a reagovat.

Z = Závažnost: (1) neznatelné, (2) drobné, (3) významné, (4) velmi významné, (5) nepřijatelné
P = Pravděpodobnost: (1) téměř nemožné, (2) výjimečně možné, (3) běžně možné, (4) pravděpodobné, (5) téměř jisté

Tabulka č. 19: Matice expertní analýzy rizik kliniky. Zdroj: Autor

5. Závěr

Stěžejním tématem této diplomové práce bylo vytvořit komplexní podnikatelský plán na projekt soukromého zdravotnického pracoviště nenádorové radioterapie. Hlavním cílem tak bylo detailně popsat plánovanou podnikatelskou činnost budoucí kliniky, provést analýzu jejího okolí, dále se zaměřit na finanční stránku projektu a odhalit jeho možná rizika. Konkrétní výstupy z těchto částí plánu by měly posloužit k celkovému zhodnocení životnosti plánované kliniky.

Na základě teoretických znalostí popsaných v úvodní části této práce a praktických zkušeností autora z oblasti zdravotnictví bylo prostřednictvím zpracovaného podnikatelského plánu výše uvedených cílů dosaženo.

V úvodu praktické části práce je detailně popsána samotná společnost Orthex Clinic Osek, s.r.o. Jsou zde uvedeny důvody jejího vzniku, definovány služby které nabízí svým potenciálním klientům a je zde naznačen směr, kterým by se klinika při případné realizaci projektu chtěla ubírat. Tyto bazální informace jsou následně využity v další analytické části, kterou je analýza vnitřního prostředí kliniky a jejího blízkého okolí. Popisem a následnou analýzou spádové oblasti byla odhalena hrozba v podobě přímé konkurence, kterou představují oddělení nenádorové radioterapie v Nemocnici Chomutov a Masarykově nemocnici v Ústí nad Labem. Tato dvě pracoviště velmi významně ohrožují případnou životaschopnost projektu, protože ovlivňují potenciální počet pacientů kliniky Orthex Clinic Osek, s.r.o.

Zásadním bodem zpracovaného podnikatelského plánu, který předurčuje životnost projektu, je jeho finanční plán. Základem pro jeho kvalitní zpracování byl odhad předpokládaných nákladů a výnosů kliniky. Tyto odhady byly konzultovány s lékaři a radiologickými fyziky z daného oboru a lze je tak vzhledem k účelu této diplomové práce považovat za relevantní. K financování nákladů spojených s pořízením dlouhodobého hmotného majetku byl využit investiční úvěr a vklad vlastního kapitálu. S využitím těchto poznatků byl v práci přehledně zpracován výkaz zisku a ztrát a následně tak i hospodářský výsledek kliniky za celé sledované období. K samotnému vyhodnocení efektivnosti investice, bylo využito sestavení cash flow pro vlastníka a výpočet čisté současné hodnoty investice. Tyto jednotlivé výsledky jsou uvedeny

v textu práce. Finanční plán byl vyhodnocen ve třech různých variantách – pesimistické, realistické a optimistické.

Na základě výsledků centrální varianty finančního plánu, která nejlépe vystihuje předpokládaný budoucí vývoj, lze konstatovat, že podnikatelský záměr na založení soukromé kliniky Orthex Clinic Osek, s.r.o. nebude za definovaných podmínek ve sledovaném období finančně udržitelný.

Jedním ze dvou zásadních faktorů úspěchu, který by měl zajistit dlouhodobé dosahování ziskovosti projektu je průměrný roční počet pacientů kliniky. Realistická varianta uvažuje získat do dvou let od zahájení provozu stabilní počet 700 nových pacientů za rok. Výsledek bodu zvratu, však ukazuje, že při daných celkových nákladech, by klinika generovala zisk až od 857 pacientů za rok. Optimistická varianta uvažuje získat do dvou let stabilní počet 900 pacientů za rok. Při vyplnění tohoto předpokladu by klinika generovala zisk pouze 63,400 Kč, ale byla by schopna pokrýt veškeré finanční nároky věřitelů včetně dosažení požadovaného výnosu u vlastního vloženého kapitálu. Aby však nově vzniklá klinika získala takový počet pacientů, musela by získat důvěru lékařů v Ústeckém kraji, kteří indikují své pacienty k tomuto druhu léčby. Z tohoto pohledu by v případě zájmu realizovat tento projekt, měli výrazně zvýšit náklady spojené s propagací kliniky.

Druhým významným faktorem, který ovlivňuje případný úspěch je výhodná smlouva s VZP. Vypracovaný podnikatelský plán předpokládá kladný výsledek výběrového řízení a uzavření pojistného vztahu mezi klinikou a pojišťovnou. Avšak veškeré výpočty předpokládaných výnosů vycházejí z hodnoty bodu stanovené úhradovou vyhláškou pro rok 2014. Je ale skutečností, že zdravotní pojišťovny v rámci dohodovacího řízení, předkládají návrhy úhradových dodatků, které tuto hodnotu mohou měnit. Vyšší výsledná hodnota bodu (včetně vyšší režijní sazby) by tak znamenala zvýšení celkových úhrad a tedy i lepší hospodářský výsledek kliniky.

Z uvedených závěrů a vyhodnocení možných rizik lze usuzovat, že plánovaný projekt soukromé kliniky nenádorové radioterapie v Ústeckém kraji, je příliš nejistý a bez jiného druhu financování, které by pokrylo vysoké investiční náklady, nelze předpokládat jeho úspěch.

Seznam literatury

- [1] BOROVSKEÝ, Juraj, Eva SMOLKOVÁ a Dita STEJSKALOVÁ. *Marketing ve zdravotnictví: teorie pro praxi*. 2. přeprac. vyd. V Praze: České vysoké učení technické, 2013, 112 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-800-1054-130.
- [2] DĚDINA, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [3] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA: teorie pro praxi*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.
- [4] EXNER, Lubomír, Tomáš RAITER a Dita STEJSKALOVÁ. *Strategický marketing zdravotnických zařízení*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005, 187 s. ISBN 80-864-1973-8.
- [5] FOTR, Jiří a Jiří SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 262 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.
- [6] GLADKIJ, Ivan, Eva SMOLKOVÁ a Dita STEJSKALOVÁ. *Management ve zdravotnictví: teorie pro praxi*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, xii, 380 s. Expert (Grada). ISBN 80-722-6996-8.
- [7] GLADKIJ, Ivan. *Management ve zdravotnictví*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, xii, 380 s. ISBN 80-722-6996-8.
- [8] HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 262 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2560-4.
- [9] KEŘKOVSKÝ, Miloslav, Oldřich VYKYPĚL a Dita STEJSKALOVÁ. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.
- [10] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.
- [11] KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, vii, 252 s. Praxe podnikatele. ISBN 80-251-0592-X.
- [12] KORÁB, Vojtěch. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [13] KOTLER, Philip, Tomáš RAITER a Dita STEJSKALOVÁ. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [14] OCHRANA, František, Jan PAVEL a Leoš VÍTEK. *Veřejný sektor a veřejné finance: financování nepodnikatelských a podnikatelských aktivit*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 261 s. ISBN 978-80-247-3228-2.

- [15] POPESKO, Boris. *Kalkulace nákladů ve zdravotnických organizacích*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer, 2014, 218 s. ISBN 978-80-7478-509-2.
- [16] SCHOLLEOVÁ, Hana. *Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 285 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2952-7.
- [17] SRPOVÁ, Jitka, Eva SMOLKOVÁ a Dita STEJSKALOVÁ. *Podnikatelský plán a strategie: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
- [18] SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
- [19] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [20] VEBER, Jaromír, Oldřich VYKYPĚL a Dita STEJSKALOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy: teorie pro praxi*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 311 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-247-2409-6.

Internetové a jiné zdroje

- [21] *Národní radiologické standardy: radiační onkologie*. Česká republika, 2012. Dostupné z: http://www.srobf.cz/dokumenty/standardy_radiacni_onkologie_2012.pdf.
- [22] *Statistická ročenka Ústeckého kraje 2013*. Český statistický úřad, Ústí nad Labem, 2013. ISBN 978-80-250-2429-4. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/3E0036C216/\\$File/42101113.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/3E0036C216/$File/42101113.pdf).
- [23] Státní úřad pro jadernou bezpečnost. [online]. Dostupné z: <http://www.sujb.cz/>.
- [24] *Strategie podpory zdraví a rozvoje zdravotních služeb v Ústeckém kraji: na období 2015 – 2020*. Ústecký kraj – Krajský úřad, 2014. Dostupné z: <http://www.kr-ustecky.cz/strategie-podpory-zdravi-a-rozvoje-zdravotnictvi-zdravotnich-sluzeb-v-usteckem-kraji-na-obdobi-2015-2020/ds-99689>.
- [25] *Tisková zpráva výzkumné agentury STEM/MARK – MEDIAN z 1. pololetí roku 2014* [online]. [cit. 2014-10-05]. Dostupné z: Http://www.median.cz/docs/RP_2014_1+2Q_zprava.pdf.
- [26] *Výroční zpráva Krajské zdravotní, a.s.* Krajská zdravotní, a. s., Ústí nad Labem, 2013. Dostupné z: <http://www.kzcr.eu/o-nas/vyrocnizpravy-krajske-zdravotni/default.aspx>.
- [27] *Zdravotnická ročenka Ústeckého kraje 2012*. Ústav zdravotnických informací a statistiky České republiky, 2012. ISBN 978-80-7472-073-4. Dostupné z: <http://www.uzis.cz/publikace/zdravotnicka-rocenka-usteckeho-kraje-2012>.

Zákony a vyhlášky

- [28] Česká republika. Ústavní zákon č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod, ve znění ústavního zákona č. 162/1998 Sb. In: *Sbírka zákonů*. Dostupné z: <http://www.psp.cz/docs/laws/listina.html>.
- [29] Česká republika. Vyhláška č. 307/2002 Sb. Státního úřadu pro jadernou bezpečnost: o radiační ochraně. In: *Sbírka zákonů*. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=53646&nr=307~2F2002&rpp=15#local-content>.
- [30] Česká republika. Vyhláška č. 428/2013 Sb., o stanovení hodnot bodu, výše úhrad hrazených služeb a regulačních omezení pro rok 2014. In: *Sbírka zákonů*. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=81144&fulltext=&nr=428~2F2013&part=&name=&rpp=15#local-content>.
- [31] Česká republika. Vyhláška č. 99/2012 Sb., o požadavcích na minimální personální zabezpečení zdravotních služeb. In: *Sbírka zákonů*. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=77218&nr=99~2F2012&rpp=15#local-content>.
- [32] Česká republika. Zákon č.18/1997 Sb., o mírovém využívání jaderné energie a ionizujícího záření (atomový zákon) a o změně a doplnění některých zákonů. In: *Sbírka zákonů*. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=44906&nr=18~2F1997&rpp=15#local-content>.
- [33] Česká republika. Zákon o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách). č. 372/2011 Sb. In: *Sbírka zákonů*. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=75500&fulltext=&nr=372~2F2011&part=&name=&rpp=15#local-content>.
- [34] *Seznam zdravotních výkonů s bodovými hodnotami*: Dle vyhlášky č. 421/2013 Sb., kterou se vydává seznam zdravotních výkonů s bodovými hodnotami, ve znění pozdějších předpisů. EZ Centrum s.r.o, Fibichova 2, 779 00 Olomouc. ISBN 978-80-905236-1-6. Dostupné z: http://www.mzcr.cz/dokumenty/vyhlaska-c421/2013-sb-_8573_1154_3.html.

Seznam tabulek, obrázků atd.

- Tabulka č. 1: *Rozvaha podniku – přehled o majetku podniku a zdrojích jeho krytí.*
- Tabulka č. 2: *Popis přímé konkurence - Masarykova nemocnice v Ústí nad Labem.*
- Tabulka č. 3: *Popis přímé konkurence – Nemocnice Chomutov.*
- Tabulka č. 4: *Jednotlivé položky propagačního plánu kliniky včetně odhadovaných cen.*
- Tabulka č. 5: *Výpis nákladů spojených se založením obchodní společnosti.*
- Tabulka č. 6: *Výpis provozních měsíčních fixních nákladů kliniky.*
- Tabulka č. 7: *Výpis provozních měsíčních variabilních nákladů kliniky.*
- Tabulka č. 8: *Přehled ročních provozních nákladů (fixní a variabilní) ve sledovaném období.*
- Tabulka č. 9: *Daňový odpis rentgenového ozařovače Xstrahl 200.*
- Tabulka č. 10: *Daňový odpis IT vybavení kliniky (osobní počítač, kamerový systém, apod.).*
- Tabulka č. 11: *Daňový odpis interiérového vybavení kliniky.*
- Tabulka č. 12: *Technické zhodnocení stavebních úprav pronajatých prostor.*
- Tabulka č. 13: *Seznam zdravotnických výkonů vykazovaných u nenádorové radioterapie.*
- Tabulka č. 14: *Předpokládaný počet pacientů a výše tržeb ve sledovaném období realistické varianty.*
- Tabulka č. 15: *Plánovaný výkaz zisku a ztrát kliniky ve sledovaném období realistické varianty.*
- Tabulka č. 16: *Splátkový kalendář bankovního úvěru.*
- Tabulka č. 17: *Vyjádření cash flow pro vlastníka.*
- Tabulka č. 18: *SWOT analýza kliniky Orthex Clinic Osek, s.r.o.*
- Tabulka č. 19: *Matice expertní analýzy rizik kliniky.*
-
- Obrázek č. 1: *Plánovací proces – vzájemné vazby mezi jednotlivými stádii plánování.*
- Obrázek č. 2: *Přehled jednotlivých oblastí PESTLE analýzy.*
- Obrázek č. 3: *Grafické vyjádření bodu zvratu.*
- Obrázek č. 4: *Návrh loga kliniky Orthex Clinic Osek, s.r.o.*
- Obrázek č. 5: *Umístění kliniky Orthex Clinic Osek, s.r.o. v obci Osek.*
- Obrázek č. 6: *Budova kliniky Orthex Clinic Osek, s.r.o. v obci Osek.*
- Obrázek č. 7: *Celková spádová oblast – Ústecký kraj*
-
- Vzorec č. 1: *Výpočet výsledné hodnoty bodu.*
- Vzorec č. 2: *Výpočet variabilní složky úhrady.*
- Vzorec č. 3: *Výpočet bodu zvratu.*
- Vzorec č. 4: *Schéma výpočtu peněžních toků podniku nepřímou metodou.*
- Vzorec č. 5: *Výpočet čisté současné hodnoty podniku.*
- Vzorec č. 6: *Výpočet vnitřní míry výnosnosti investice.*

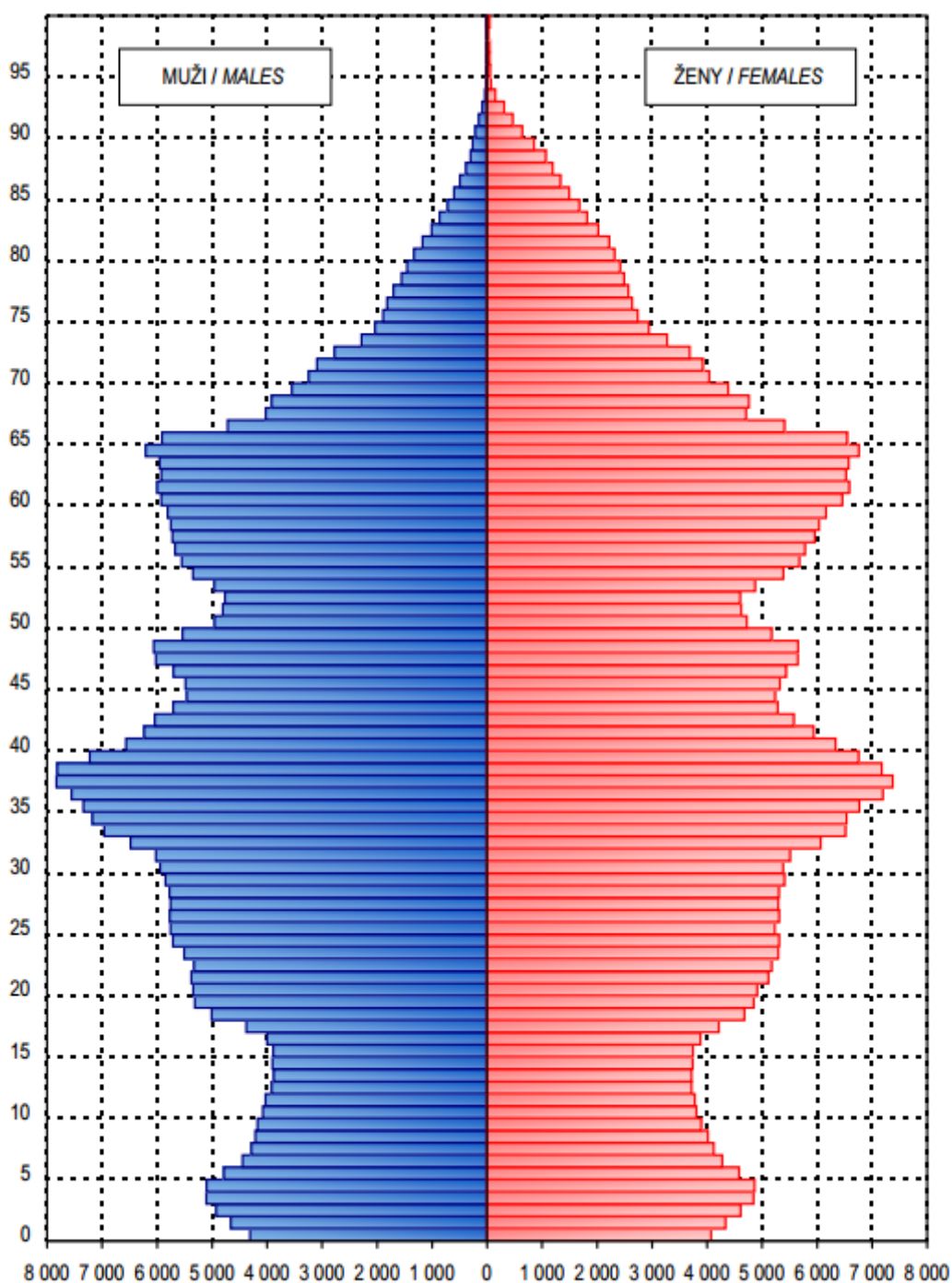
Seznam zkratk

ČR	Česká republika
ČVUT	České vysoké učení technické
VZP	Všeobecná zdravotní pojišťovna
SÚJB	Státní úřad pro jadernou bezpečnost České republiky
1. LF UK	1. lékařská fakulta Univerzity Karlovy
NPV	Net Present Value = Čistá současná hodnota
IRR	Internal Rate of Return = Vnitřní výnosové procento
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
PESTLE	Politické, Ekonomické, Sociální, Technologické, Legislativní, Ekologické
DRG	Diagnosis Related Group = Skupiny vztažené k diagnóze
RTG	Rentgenový, rentgen
KOC	Komplexní onkologické centrum
ČSN	Československá norma
IT	Informační technologie
VH	Výsledek hospodaření
CF	Cash flow

Seznam příloh

- Příloha A: Graf věkové struktury Ústeckého kraje
- Příloha B: Informační brožura a fotografie RTG ozařovače Xstrahl 200
- Příloha C: Ceník inzerce zdravotnických novin – Medical Tribune
- Příloha D: Pesimistická a optimistická varianta nákladů kliniky
- Příloha E: Osobní náklady pro pesimistickou a optimistickou variantu
- Příloha F: Předpokládané tržby pro pesimistickou a optimistickou variantu
- Příloha G: Výkazy zisku a ztrát pro pesimistickou a optimistickou variantu
- Příloha H: Plánované peněžní toky pro pesimistickou a optimistickou variantu
- Příloha CH: Výstup SWOT analýzy – Kombinace vnějších a vnitřních faktorů

Příloha A - Graf věkové struktury Ústeckého kraje



Zdroj: *Statistická ročenka Ústeckého kraje 2013*. Český statistický úřad, Ústí nad Labem, 2013. ISBN 978-80-250-2429-4. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/3E0036C216/\\$File/42101113.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/3E0036C216/$File/42101113.pdf).

Příloha B - Informační brožura a fotografie rentgenového ozařovače Xstrahl 200



Xstrahl 200 and 300
Specialist clinical solutions for medical practitioners
and their patients across the world

The Xstrahl 200 and 300 X-ray therapy systems are designed for the treatment of superficial clinical conditions, while the additional orthovoltage capability makes them ideal to provide palliative treatment and to treat benign conditions including: inflammatory, degenerative and hypertrophic disorders.

Xstrahl delivers:

Versatility, performance and value

- Cost effective way of increasing your radiation treatment capacity
- Real time monitoring of the prescribed treatment dose
- Low energy therefore lower construction cost as less room shielding is required
- Customized energy selection to suit your clinical requirements for percentage depth dose
- Multiple treatment fields can be delivered sequentially without unnecessary delays between treatment exposures
- Connectivity to patient management systems
- Meets current safety requirements with fully encoded filters and treatment applicators

Ease of use

- Ergonomic control to suit all clinical set up requirements
- Electro magnetic brake system to ensure fast, accurate patient setup
- Simple, intuitive clinical interface for ease of operation
- A full range of clinical and technical training programs for easy integration of the system into a facility
- Clinical training for the Xstrahl systems is further supported by our interactive educational and teaching resource STEP

Space saving design

- Both the Xstrahl 200 and 300 can be floor or ceiling mounted to accommodate almost any clinical space and enable the treatment room to be used for other clinical purposes
- The power supply and electronics can be housed in a separate room or enclosure

All Xstrahl medical systems have CE, FDA and Health Canada clearance and are certified to ISO13485:2003.

Zdroj: <http://xstrahl.com/medical>

Xstrahl 200

The most versatile X-ray therapy system in our medical range.

The Xstrahl 200 is ideally suited for both superficial treatment of skin lesions and providing orthovoltage therapy for palliation of secondary lesions or boney metastases.

The versatility of the Xstrahl 200 system enables it to be floor or ceiling mounted, thereby allowing the treatment room to be used for other clinical purposes.

A replacement for more traditional systems and more versatile than the Xstrahl 150, this orthovoltage treatment unit can be equipped with full dosimetry control, and applicator and filter recognition.



Clinical conditions

Superficial therapy

- Basal cell carcinoma
- Squamous cell carcinoma
- Keloid scars
- Dermatological conditions including psoriasis
- Mycosis fungoides and deeper benign plaques

Benign conditions

- Dupuytren's
- Peyronie's Disease
- Inflammatory disorders
- Degenerative disorders
- Hypertrophic disorders

Palliative care

- Boney metastases
- Secondary lesions



Technical specifications

- Tube voltage 20 – 220kV
- Tube current 0 - 30mA
- Maximum HVL 2mm Cu
- Maximum power output 3kW

Output Data

Typical Dose Rate 100 – 300 cGy/min, Field size 1.5cm diameter – 20 x 20 cm square

kV	HVL (mm)	mA	FSD	Measured Dose Rate cGy/min	Maximum Dose Rate cGy/min
80	2.5 Al	8.5	20	160	565
220	2 Cu	13	50	66	71

Zdroj: <http://xstrahl.com/medical>



Service

Every system in the Xstrahl range is available with full clinical and engineering support, this is further enhanced with specialist training which can be given at any time during the ownership period.

The Xstrahl Service Promise:

- Whatever the facility, from the initial planning phase, our expert engineers will be able to assess and advise on all aspects of the room preparation including access routes and logistical advice.
- Efficient and complete installation is ensured by every Xstrahl engineer as they undertake regular manufacturing and systems training to maximize familiarity of every product right down to the individual components.
- Committed to maximizing system up time in busy oncology and dermatological clinics, Xstrahl offers online service engineer support and regular training courses for customers' on-site engineers.
- Xstrahl also supports Gulmay industrial systems, Pantak and Therapax units and has the capabilities to provide service for a wide range of X-ray therapy systems, irrespective of supplier.

The Company operates 24 hour customer support through its UK and US offices and international distributor network.

Worldwide

Xstrahl Ltd
The Coliseum
Watchmoor Park, Riverside Way
Camberley, Surrey, GU15 3YL
United Kingdom

t: +44(0)1276 462696
f: +44(0)1276 684205
e: support@xstrahl.com

United States

Gulmay Medical, Inc.
480 Brogdon Road
Suite 100
Suwanee GA 30024
United States

t: +1 678-482-6800
f: +1 678-482-6883
e: support@xstrahl.com

Specialist clinical solutions for medical practitioners and their patients across the world

www.xstrahl.com

Zdroj: <http://xstrahl.com/medical>

Ozařovna - rentgenový ozařovač, polohovací lůžko a ostatní vybavení



Zdroj: Autor



Zdroj: Autor



Zdroj: Autor

Hlavice rentgenového ozařovače Xstrahl 200 s nasazeným kolimátorem



Zdroj: Autor



Zdroj: Autor

Generátor napětí pro rentgenový ozařovač Xstrahl 200

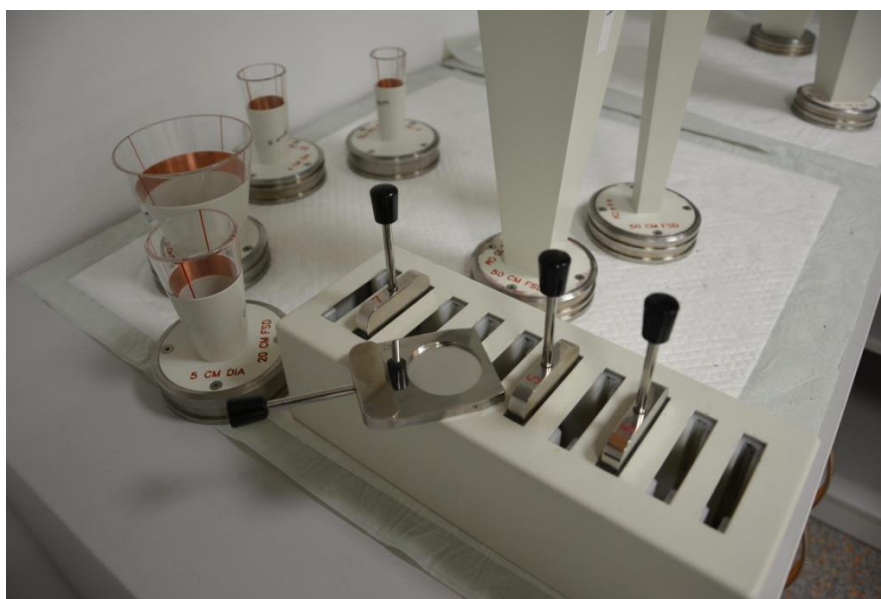


Zdroj: Autor

Sada kolimátorů a filtrů



Zdroj: Autor



Zdroj: Autor

Ovladovna rentgenového ozařovače



Zdroj: Autor

Převlékací kabinka a čekárna pracoviště nenádorové radioterapie



Zdroj: Autor



Zdroj: Autor

Příloha C - Ceník inzerce zdravotnických novin – Medical Tribune

MEDICAL TRIBUNE

MEDIAKIT 2014

CHARAKTERISTIKA

- I JEDINÉ NOVINY o lékařské vědě, klinické medicíně a zdravotnictví.
- I Široký záběr témat lékařské vědy a klinické medicíny i organizace, řízení a financování zdravotnictví doma i v zahraničí.
- I Při dvacetitřicovém nákladu a indexu čtenosti 2,3 tvoří čtenářskou obec 46 000 lékařů, lékárníků a ostatních zdravotníků.

CILOVÁ SKUPINA ČTENÁŘŮ

- I Soukromí i nemocniční lékaři, všeobecní i specialisté, lékárníci, stomatologové, ostatní zdravotničtí pracovníci, představitelé státní správy a samosprávy atd.

TECHNICKÁ SPECIFIKACE

FORMÁT	297 x 440 mm (novinový formát)
PROVEDENÍ	barevnost 4/4 CMYK
ROZSAH	24–40 stran
NÁKLAD	20 000 výtisků
PERIODICITA	26 čísel ročně
DISTRIBUCE	Zasílání na adresy předplatitelů, distribuce na odborných kongresech, konferencích, seminářích a výstavách

REDAKČNÍ RADA

PŘEDSEDA REDAKČNÍ RADY prof. MUDr. Jaromír Hradec, CSc. (III. interní klinika 1. LF UK a VFN Praha)

S KAŽDÝM VYDÁNÍM NOVIN OSLOVÍTE:

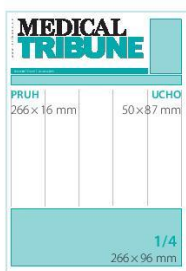
- I 5 500 členů Společnosti všeobecného lékařství ČLS JEP
- I 4 500 předplatitelů z dalších oborů, především interních
- I 2 800 lékáren a výdejen léků (Česká lékárnická komora)
- I 1 500 chirurgů (ČChS ČLS JEP)
- I 750 onkologů (ČOS ČLS JEP)
- I 600 diabetologů ve spolupráci s Diabetickou asociací ČR
- I 250 revizních lékařů (SRL ČLS JEP)
- I 1 620 pracovníků managementu nemocnic
- I 1 120 pracovníků managementu farmaceutického průmyslu
- I 400 pracovníků managementu lékařských a farmaceutických fakult a opinion leaderů všech medicínských disciplín, předsedů odborných společností, představitelů lékařských organizací a sdružení
- I účastníky všech významnějších kongresů, konferencí a symposií v České republice
- I studenty lékařských a farmaceutických fakult



MEDICAL TRIBUNE CZ

Zdroj: <http://www.tribune.cz/inzerce/mtr>

CENÍK INZERCE



TITULNÍ STRANA

UCHO	13x	à 45 000 Kč
UCHO	26x	à 40 000 Kč
PRUH	13x	à 30 000 Kč
PRUH	26x	à 25 000 Kč
1/4	13x	à 60 000 Kč
1/4	26x	à 54 000 Kč

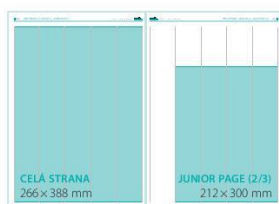


TITULNÍ STRANA PŘÍLOHY

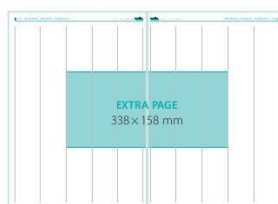
UCHO	15 000 Kč
PRUH	20 000 Kč
1/4	29 000 Kč



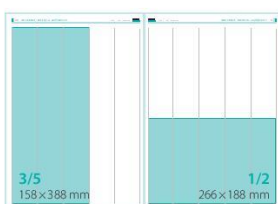
DVOUSTRANA 124 000 Kč



CELÁ STRANA 85 000 Kč
JUNIOR PAGE 64 000 Kč



EXTRA PAGE 79 000 Kč



3/5 53 000 Kč
1/2 48 000 Kč



2/5 41 000 Kč
1/5 23 000 Kč



1/3 36 000 Kč
ČTVEREC 36 000 Kč
1/4 29 000 Kč

SPECIÁLNÍ NABÍDKY

- Různé formy a umístění reklamy dle vašich představ, speciální formy inzerce (přebaly, dělená obálka, vkládaná inzerce atd.), reprints nebo speciální reporty s články dle vašeho výběru.
- Při objednávce většího objemu inzertních stran či platbě předem výrazné slevy.

HARMONOGRAM

	1/14	2/14	3/14	4/14	5/14	6/14	7/14	8/14	9/14
UZÁVĚRKA	20. 1.	3. 2.	17. 2.	3. 3.	17. 3.	31. 3.	7. 4.	22. 4.	5. 5.
DISTRIBUCE	28. 1.	11. 2.	25. 2.	11. 3.	25. 3.	8. 4.	15. 4.	29. 4.	13. 5.
	10/14	11/14	12/14	13/14	14/14	15/14	16/14	17/14	18/14
UZÁVĚRKA	12. 5.	19. 5.	26. 5.	9. 6.	16. 6.	7. 7.	11. 8.	1. 9.	15. 9.
DISTRIBUCE	20. 5.	27. 5.	3. 6.	17. 6.	24. 6.	15. 7.	19. 8.	9. 9.	23. 9.
	19/14	20/14	21/14	22/14	23/14	24/14	25/14	26/14	
UZÁVĚRKA	29. 9.	6. 10.	13. 10.	27. 10.	3. 11.	10. 11.	24. 11.	8. 12.	
DISTRIBUCE	7. 10.	14. 10.	21. 10.	4. 11.	11. 11.	18. 11.	2. 12.	16. 12.	

Zdroj: <http://www.tribune.cz/inzerce/mtr>

Příloha D – Pesimistická a optimistická varianta nákladů (fixní a variabilní) kliniky

Provozní náklady - Pesimistická varianta (v Kč)										
A. Fixní náklady										
<i>Položka</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>	<i>2024</i>	<i>2025</i>
Mzdy - lékař	173,664	173,664	173,664	173,664	173,664	173,664	173,664	173,664	173,664	173,664
- radiologický asistent	115,788	115,788	115,788	115,788	115,788	115,788	115,788	115,788	115,788	115,788
- management	148,860	148,860	148,860	148,860	148,860	148,860	148,860	148,860	148,860	148,860
Odvody z mezd	179,520	179,520	179,520	179,520	179,520	179,520	179,520	179,520	179,520	179,520
Marketing	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000
Pojištění - profesní (lékař, asistent)	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
- majetek	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
Pronájem prostor	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000
Zajištění provozní stálosti RTG ozařovače	371,000	371,000	371,000	371,000	371,000	371,000	371,000	371,000	371,000	371,000
Propagace před zahájením provozu	165,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Založení obchodní společnosti	15,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Telekomunikační služby	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000
<i>Celkem A</i>	<i>1,309,232</i>	<i>1,129,232</i>	<i>1,129,232</i>	<i>1,129,232</i>	<i>1,129,232</i>	<i>1,129,232</i>	<i>1,129,232</i>	<i>1,129,232</i>	<i>1,129,232</i>	<i>1,129,232</i>
B. Variabilní náklady										
Energie - elektřina	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
- plyn	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
- vodné stočné	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Spotřeba zdravotnického materiálu	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
Kancelářské potřeby	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
Čistící a hygienické prostředky	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400
<i>Celkem B</i>	<i>64,800</i>	<i>64,800</i>	<i>64,800</i>	<i>64,800</i>	<i>64,800</i>	<i>64,800</i>	<i>64,800</i>	<i>64,800</i>	<i>64,800</i>	<i>64,800</i>
<i>Celkem A+B</i>	<i>1,374,032</i>	<i>1,194,032</i>	<i>1,194,032</i>	<i>1,194,032</i>	<i>1,194,032</i>	<i>1,194,032</i>	<i>1,194,032</i>	<i>1,194,032</i>	<i>1,194,032</i>	<i>1,194,032</i>

Zdroj: Autor

Provozní náklady - Optimistická varianta (v Kč)										
A. Fixní náklady										
Položka	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Mzdy - lékař	314,220	314,220	314,220	314,220	314,220	314,220	314,220	314,220	314,220	314,220
- radiologický asistent	206,736	206,736	206,736	206,736	206,736	206,736	206,736	206,736	206,736	206,736
- management	190,200	190,200	190,200	190,200	190,200	190,200	190,200	190,200	190,200	190,200
Odvody z mezd	314,160	314,160	314,160	314,160	314,160	314,160	314,160	314,160	314,160	314,160
Marketing	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000
Pojištění - profesní (lékař, asistent)	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
- majetek	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
Pronájem prostor	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000
Zajištění provozní stálosti RTG ozařovače	371,000	371,000	371,000	371,000	371,000	371,000	371,000	371,000	371,000	371,000
Propagace před zahájením provozu	165,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Založení obchodní společnosti	15,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Telekomunikační služby	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000
Celkem A	1,716,716	1,536,716	1,536,716	1,536,716	1,536,716	1,536,716	1,536,716	1,536,716	1,536,716	1,536,716
B. Variabilní náklady										
Energie - elektřina	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000
- plyn	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
- vodné stočné	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Spotřeba zdravotnického materiálu	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200
Kancelářské potřeby	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Čistící a hygienické prostředky	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000
Celkem B	127,200	127,200	127,200	127,200	127,200	127,200	127,200	127,200	127,200	127,200
Celkem A+B	1,843,916	1,663,916	1,663,916	1,663,916	1,663,916	1,663,916	1,663,916	1,663,916	1,663,916	1,663,916

Zdroj: Autor

Příloha E – Osobní náklady pro pesimistickou, realistickou a optimistickou variantu

Mzdové náklady (v Kč)										
		Pesimistická varianta (20 hod./týden)			Realistická varianta (30 hod./týden)			Optimistická varianta (40 hod./týden)		
Pozice (výše úvazku)		Lékař (0,5)	Asistent (0,5)	Management (1)	Lékař (0,75)	Asistent (0,75)	Management (1)	Lékař (1)	Asistent (1)	Management (1)
HRUBÁ MZDA		18,000	11,000	15,000	25,000	17,000	20,000	35,000	22,000	20,000
Podepsáno prohlášení		ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano
Počet dětí		0	0	0	0	0	0	0	0	0
Počet dětí ZTP/P		0	0	0	0	0	0	0	0	0
Invalidita		žádná	žádná	žádná	žádná	žádná	žádná	žádná	žádná	žádná
Držitel ZTP/P		ne	ne	ne	ne	ne	ne	ne	ne	ne
Student		ne	ne	ne	ne	ne	ne	ne	ne	ne
Zaměstnanec	ZP	810	495	675	1,125	765	900	1,575	990	900
	SP	1,170	715	975	1,625	1,105	1,300	2,275	1,430	1,300
Zaměstnavatel	ZP	1,620	990	1,350	2,250	1,530	1,800	3,150	1,980	1,800
	SP	4,500	2,750	3,750	6,250	4,250	5,000	8,750	5,500	5,000
Superhrubá mzda		24,120	14,740	20,100	33,500	22,780	26,800	46,900	29,480	26,800
Sleva na dani		2,070	2,070	2,070	2,070	2,070	2,070	2,070	2,070	2,070
Daňové zvýhodnění		0	0	0	0	0	0	0	0	0
Záloha na daň / Daňový bonus		1,548	141	945	2,955	1,347	1,950	4,965	2,352	1,950
ČISTÁ MZDA (měsíc)		14,472	9,649	12,405	19,295	13,783	15,850	26,185	17,228	15,850
ČISTÁ MZDA (rok)		173,664	115,788	148,860	231,540	165,396	190,200	314,220	206,736	190,200
Odvody na zaměstnance (v Kč)										
Pozice		Lékař	Asistent	Management	Lékař	Asistent	Management	Lékař	Asistent	Management
Čistá mzda		14,472	9,649	12,405	19,295	13,783	15,850	26,185	17,228	15,850
ZP/SP zaměstnavatel		6,120	3,740	5,100	8,500	5,780	6,800	11,900	7,480	6,800
Celkem (měsíc)		20,592	13,389	17,505	27,795	19,563	22,650	38,085	24,708	22,650
Celkem (rok)		247104	160668	210060	333540	234756	271800	457020	296496	271800

Zdroj: Autor

Příloha F – Předpokládané tržby pro pesimistickou a optimistickou variantu

Předpokládané tržby - Pesimistická varianta										
Rok	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Počty pacientů a výkonů										
Počet pacientů	300	400	500	500	500	500	500	500	500	500
Cílené vyšetření RO (43022)/2 krát	600	800	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Kontrolní vyšetření RO (43023)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Plánování RTG terapie (43113)	300	400	500	500	500	500	500	500	500	500
RTG terapie 10-300 KV (1 pole)/5frakcí (43111)	100	200	300	300	300	300	300	300	300	300
RTG terapie 10-300 KV (2 pole)/5frakcí (43111)	500	800	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
RTG terapie 10-300 KV (3 pole)/5frakcí (43111)	900	1000	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200
Telefonická konzultace (09513)	300	400	500	500	500	500	500	500	500	500
Počet bodů za výkony										
Cílené vyšetření RO (43022)	144600	192800	241000	241000	241000	241000	241000	241000	241000	241000
Kontrolní vyšetření RO (43023)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Plánování RTG terapie (43113)	59400	79200	99000	99000	99000	99000	99000	99000	99000	99000
RTG terapie 10-300 KV (1 pole) (43111)	12800	25600	38400	38400	38400	38400	38400	38400	38400	38400
RTG terapie 10-300 KV (2 pole) (43111)	128000	204800	256000	256000	256000	256000	256000	256000	256000	256000
RTG terapie 10-300 KV (3 pole) (43111)	345600	384000	460800	460800	460800	460800	460800	460800	460800	460800
Telefonická konzultace (09513)	12000	16000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000
Celkem bodů za výkony	702400	902400	1115200	1115200	1115200	1115200	1115200	1115200	1115200	1115200
Přepočet bodů za výkony na Kč (bez režie)	716,448	920,448	1,137,504	1,137,504	1,137,504	1,137,504	1,137,504	1,137,504	1,137,504	1,137,504
Nepřímé režijní náklady										
Cílené vyšetření RO (43022)	159,840	213,120	266,400	266,400	266,400	266,400	266,400	266,400	266,400	266,400
Kontrolní vyšetření RO (43023)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Plánování RTG terapie (43113)	53,280	71,040	88,800	88,800	88,800	88,800	88,800	88,800	88,800	88,800
RTG terapie 10-300 KV (1 pole) (43111)	2,960	5,920	8,880	8,880	8,880	8,880	8,880	8,880	8,880	8,880
RTG terapie 10-300 KV (2 pole) (43111)	29,600	47,360	59,200	59,200	59,200	59,200	59,200	59,200	59,200	59,200
RTG terapie 10-300 KV (3 pole) (43111)	79,920	88,800	106,560	106,560	106,560	106,560	106,560	106,560	106,560	106,560
Telefonická konzultace (09513)	17,760	23,680	29,600	29,600	29,600	29,600	29,600	29,600	29,600	29,600
Celkem za režie (v Kč)	343,360	449,920	559,440	559,440	559,440	559,440	559,440	559,440	559,440	559,440
Celkem včetně režie (v Kč)	1,059,808	1,370,368	1,696,944	1,696,944	1,696,944	1,696,944	1,696,944	1,696,944	1,696,944	1,696,944

Zdroj: Autor

Předpokládané tržby - Optimistická varianta										
Rok	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Počty pacientů a výkonů										
Počet pacientů	500	700	900	900	900	900	900	900	900	900
Cílené vyšetření RO (43022)/2 krát	1000	1400	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800
Kontrolní vyšetření RO (43023)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Plánování RTG terapie (43113)	500	700	900	900	900	900	900	900	900	900
RTG terapie 10-300 KV (1 pole)/5frakcí (43111)	100	200	300	300	300	300	300	300	300	300
RTG terapie 10-300 KV (2 pole)/5frakcí (43111)	800	1200	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700
RTG terapie 10-300 KV (3 pole)/5frakcí (43111)	1600	2100	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500
Telefonická konzultace (09513)	500	700	900	900	900	900	900	900	900	900
Počet bodů za výkony										
Cílené vyšetření RO (43022)	241000	337400	433800	433800	433800	433800	433800	433800	433800	433800
Kontrolní vyšetření RO (43023)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Plánování RTG terapie (43113)	99000	138600	178200	178200	178200	178200	178200	178200	178200	178200
RTG terapie 10-300 KV (1 pole) (43111)	12800	25600	38400	38400	38400	38400	38400	38400	38400	38400
RTG terapie 10-300 KV (2 pole) (43111)	204800	307200	435200	435200	435200	435200	435200	435200	435200	435200
RTG terapie 10-300 KV (3 pole) (43111)	614400	806400	960000	960000	960000	960000	960000	960000	960000	960000
Telefonická konzultace (09513)	20000	28000	36000	36000	36000	36000	36000	36000	36000	36000
Celkem bodů za výkony	1192000	1643200	2081600	2081600	2081600	2081600	2081600	2081600	2081600	2081600
Přepočet bodů za výkony na Kč (bez režie)	1,215,840	1,676,064	2,123,232	2,123,232	2,123,232	2,123,232	2,123,232	2,123,232	2,123,232	2,123,232
Nepřímé režijní náklady										
Cílené vyšetření RO (43022)	266,400	372,960	479,520	479,520	479,520	479,520	479,520	479,520	479,520	479,520
Kontrolní vyšetření RO (43023)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Plánování RTG terapie (43113)	88,800	124,320	159,840	159,840	159,840	159,840	159,840	159,840	159,840	159,840
RTG terapie 10-300 KV (1 pole) (43111)	2,960	5,920	8,880	8,880	8,880	8,880	8,880	8,880	8,880	8,880
RTG terapie 10-300 KV (2 pole) (43111)	47,360	71,040	100,640	100,640	100,640	100,640	100,640	100,640	100,640	100,640
RTG terapie 10-300 KV (3 pole) (43111)	142,080	186,480	222,000	222,000	222,000	222,000	222,000	222,000	222,000	222,000
Telefonická konzultace (09513)	29,600	41,440	53,280	53,280	53,280	53,280	53,280	53,280	53,280	53,280
Celkem za režie (v Kč)	577,200	802,160	1,024,160	1,024,160	1,024,160	1,024,160	1,024,160	1,024,160	1,024,160	1,024,160
Celkem včetně režie (v Kč)	1,793,040	2,478,224	3,147,392	3,147,392	3,147,392	3,147,392	3,147,392	3,147,392	3,147,392	3,147,392

Zdroj: Autor

Příloha G – Výkazy zisku a ztrát pro pesimistickou a optimistickou variantu

Výkaz zisku a ztrát - Pesimistická varianta										
Rok	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Proplacené body za zdrav. výkony	1,059,808	1,370,368	1,696,944	1,696,944	1,696,944	1,696,944	1,696,944	1,696,944	1,696,944	1,696,944
Ostatní výnosy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TRŽBY CELKEM	1,059,808	1,370,368	1,696,944	1,696,944	1,696,944	1,696,944	1,696,944	1,696,944	1,696,944	1,696,944
Osobní náklady	617,832	617,832	617,832	617,832	617,832	617,832	617,832	617,832	617,832	617,832
Mzdové náklady	438,312	438,312	438,312	438,312	438,312	438,312	438,312	438,312	438,312	438,312
Odvody z mezd (SP + ZP)	179,520	179,520	179,520	179,520	179,520	179,520	179,520	179,520	179,520	179,520
Služby	691,400	511,400	511,400	511,400	511,400	511,400	511,400	511,400	511,400	511,400
Pronájem prostor	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000
Náklady na propagaci	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000
Pojištění	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400
Telekomunikační služby	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000
Propagace před zahájením provozu	165,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Založení obchodní společnosti	15,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Servisní paušál	371,000	371,000	371,000	371,000	371,000	371,000	371,000	371,000	371,000	371,000
Spotřeba materiálu a energie	64,800	64,800	64,800	64,800	64,800	64,800	64,800	64,800	64,800	64,800
Energie	48,000	48,000	48,000	48,000	48,000	48,000	48,000	48,000	48,000	48,000
Spotřeba zdravotnického materiálu	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
Kancelářské potřeby	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
Čistící a hygienické prostředky	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400
Odpisy DHM	618,720	1,252,808	1,252,808	1,235,208	1,235,208	9,010	9,010	9,010	9,010	9,010
Nákladové úroky	534,000	498,684	460,225	418,343	372,733	323,064	268,975	210,072	145,926	76,072
NÁKLADY CELKEM	2,526,752	2,945,523	2,907,064	2,847,582	2,801,973	1,526,106	1,472,017	1,413,114	1,348,968	1,279,114
Provozní VH	-932,944	-1,076,472	-749,896	-732,296	-732,296	493,902	493,902	493,902	493,902	493,902
Finanční VH	-534,000	-498,684	-460,225	-418,343	-372,733	-323,064	-268,975	-210,072	-145,926	-76,072
Hosp. výsledek (před zdaněním)	-1,466,944	-1,575,155	-1,210,120	-1,150,638	-1,105,029	170,838	224,927	283,830	347,976	417,830
Daň (19%)	0	0	0	0	0	32,459	42,736	53,928	66,115	79,388
Hosp. výsledek (po zdanění)	-1,466,944	-1,575,155	-1,210,120	-1,150,638	-1,105,029	138,378	182,191	229,902	281,860	338,443
Kumulovaný zisk/ztráta	-1,466,944	-3,042,099	-4,252,220	-5,402,858	-6,507,887	-6,369,508	-6,187,318	-5,957,415	-5,675,555	-5,337,112

Zdroj: Autor

Výkaz zisku a ztrát - Optimistická varianta										
Rok	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Proplacené body za zdrav. výkony	1,793,040	2,478,224	3,147,392	3,147,392	3,147,392	3,147,392	3,147,392	3,147,392	3,147,392	3,147,392
Ostatní výnosy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TRŽBY CELKEM	1,793,040	2,478,224	3,147,392	3,147,392	3,147,392	3,147,392	3,147,392	3,147,392	3,147,392	3,147,392
Osobní náklady	1,025,316	1,025,316	1,025,316	1,025,316	1,025,316	1,025,316	1,025,316	1,025,316	1,025,316	1,025,316
Mzdové náklady	711,156	711,156	711,156	711,156	711,156	711,156	711,156	711,156	711,156	711,156
Odvody z mezd (SP + ZP)	314,160	314,160	314,160	314,160	314,160	314,160	314,160	314,160	314,160	314,160
Služby	691,400	511,400	511,400	511,400	511,400	511,400	511,400	511,400	511,400	511,400
Pronájem prostor	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000
Náklady na propagaci	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000
Pojištění	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400
Telekomunikační služby	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000
Propagace před zahájením provozu	165,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Založení obchodní společnosti	15,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Servisní paušál	371,000	371,000	371,000	371,000	371,000	371,000	371,000	371,000	371,000	371,000
Spotřeba materiálu a energie	127,200	127,200	127,200	127,200	127,200	127,200	127,200	127,200	127,200	127,200
Energie	96,000	96,000	96,000	96,000	96,000	96,000	96,000	96,000	96,000	96,000
Spotřeba zdravotnického materiálu	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200
Kancelářské potřeby	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Čistící a hygienické prostředky	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000
Odpisy DHM	618,720	1,252,808	1,252,808	1,235,208	1,235,208	9,010	9,010	9,010	9,010	9,010
Nákladové úroky	534,000	498,684	460,225	418,343	372,733	323,064	268,975	210,072	145,926	76,072
NÁKLADY CELKEM	2,996,636	3,415,407	3,376,948	3,317,466	3,271,857	1,995,990	1,941,901	1,882,998	1,818,852	1,748,998
Provozní VH	-669,596	-438,500	230,669	248,269	248,269	1,474,466	1,474,466	1,474,466	1,474,466	1,474,466
Finanční VH	-534,000	-498,684	-460,225	-418,343	-372,733	-323,064	-268,975	-210,072	-145,926	-76,072
Hosp. výsledek (před zdaněním)	-1,203,596	-937,183	-229,556	-170,074	-124,465	1,151,402	1,205,491	1,264,394	1,328,540	1,398,394
Daň (19%)	0	0	0	0	0	218,766	229,043	240,235	252,423	265,695
Hosp. výsledek (po zdanění)	-1,203,596	-937,183	-229,556	-170,074	-124,465	932,635	976,448	1,024,159	1,076,117	1,132,699
Kumulovaný zisk/ztráta	-1,203,596	-2,140,779	-2,370,336	-2,540,410	-2,664,875	-1,732,240	-755,792	268,367	1,344,484	2,477,184

Zdroj: Autor

Příloha H – Plánované peněžní toky pro pesimistickou a optimistickou variantu

Výpočet Cash flow (pro vlastníka) v Kč - Pesimistická varianta										
Rok	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
TRŽBY CELKEM	1,059,808	1,370,368	1,696,944	1,696,944	1,696,944	1,696,944	1,696,944	1,696,944	1,696,944	1,696,944
Osobní náklady	617,832	617,832	617,832	617,832	617,832	617,832	617,832	617,832	617,832	617,832
Služby	691,400	511,400	511,400	511,400	511,400	511,400	511,400	511,400	511,400	511,400
Spotřeba materiálu a energie	64,800	64,800	64,800	64,800	64,800	64,800	64,800	64,800	64,800	64,800
Odpisy DHM	618,720	1,252,808	1,252,808	1,235,208	1,235,208	9,010	9,010	9,010	9,010	9,010
Nákladové úroky	534,000	498,684	460,225	418,343	372,733	323,064	268,975	210,072	145,926	76,072
NÁKLADY CELKEM	2,526,752	2,945,523	2,907,064	2,847,582	2,801,973	1,526,106	1,472,017	1,413,114	1,348,968	1,279,114
Provozní VH	-932,944	-1,076,472	-749,896	-732,296	-732,296	493,902	493,902	493,902	493,902	493,902
Finanční VH	-534,000	-498,684	-460,225	-418,343	-372,733	-323,064	-268,975	-210,072	-145,926	-76,072
Hosp. výsledek (před zdaněním)	-1,466,944	-1,575,155	-1,210,120	-1,150,638	-1,105,029	170,838	224,927	283,830	347,976	417,830
Daň (19%)	0	0	0	0	0	32,459	42,736	53,928	66,115	79,388
Hosp. výsledek (po zdanění)	-1,466,944	-1,575,155	-1,210,120	-1,150,638	-1,105,029	138,378	182,191	229,902	281,860	338,443
+ Odpisy	618,720	1,252,808	1,252,808	1,235,208	1,235,208	9,010	9,010	9,010	9,010	9,010
- Splátka (úmor)	-396,809	-432,125	-470,585	-512,467	-558,076	-607,745	-661,834	-720,738	-784,883	-854,738
Cash flow	-1,245,033	-754,473	-427,897	-427,897	-427,897	-460,357	-470,634	-481,825	-494,013	-507,285
Diskontované CF	-1,152,809	-646,839	-339,679	-314,517	-291,220	-290,103	-274,610	-260,315	-247,129	-234,971
Čistá současná hodnota (NPV)	-5,052,193									

Zdroj: Autor

Výpočet Cash flow (pro vlastníka) v Kč - Optimistická varianta										
Rok	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
TRŽBY CELKEM	1,793,040	2,478,224	3,147,392	3,147,392	3,147,392	3,147,392	3,147,392	3,147,392	3,147,392	3,147,392
Osobní náklady	1,025,316	1,025,316	1,025,316	1,025,316	1,025,316	1,025,316	1,025,316	1,025,316	1,025,316	1,025,316
Služby	691,400	511,400	511,400	511,400	511,400	511,400	511,400	511,400	511,400	511,400
Spotřeba materiálu a energie	127,200	127,200	127,200	127,200	127,200	127,200	127,200	127,200	127,200	127,200
Odpisy DHM	618,720	1,252,808	1,252,808	1,235,208	1,235,208	9,010	9,010	9,010	9,010	9,010
Nákladové úroky	534,000	498,684	460,225	418,343	372,733	323,064	268,975	210,072	145,926	76,072
NÁKLADY CELKEM	2,996,636	3,415,407	3,376,948	3,317,466	3,271,857	1,995,990	1,941,901	1,882,998	1,818,852	1,748,998
Provozní VH	-669,596	-438,500	230,669	248,269	248,269	1,474,466	1,474,466	1,474,466	1,474,466	1,474,466
Finanční VH	-534,000	-498,684	-460,225	-418,343	-372,733	-323,064	-268,975	-210,072	-145,926	-76,072
Hosp. výsledek (před zdaněním)	-1,203,596	-937,183	-229,556	-170,074	-124,465	1,151,402	1,205,491	1,264,394	1,328,540	1,398,394
Daň (19%)	0	0	0	0	0	218,766	229,043	240,235	252,423	265,695
Hosp. výsledek (po zdanění)	-1,203,596	-937,183	-229,556	-170,074	-124,465	932,635	976,448	1,024,159	1,076,117	1,132,699
+ Odpisy	618,720	1,252,808	1,252,808	1,235,208	1,235,208	9,010	9,010	9,010	9,010	9,010
- Splátka (úmor)	-396,809	-432,125	-470,585	-512,467	-558,076	-607,745	-661,834	-720,738	-784,883	-854,738
Cash flow	-981,685	-116,501	552,667	552,667	552,667	333,900	323,623	312,432	300,244	286,972
Diskontované CF	-908,968	-99,881	438,725	406,226	376,136	210,414	188,831	168,797	150,197	132,923
Čistá současná hodnota (NPV)	63,400									
Vnitřní výnosové procento (IRR)	8.687%									

Zdroj: Autor

Příloha CH - Výstup SWOT analýzy – Kombinace vnějších a vnitřních faktorů

Následující čtyři přístupy naznačují případnou budoucí strategii společnosti, která by měla klinice zajistit maximalizaci užítku z nabízených příležitostí s minimálním dopadem případných hrozeb plynoucích z uvedené matice SWOT.

Strategie S-O

- Management kliniky by se měl pokusit využít silné stránky společnosti a využít příležitostí, které se nabízejí. Stabilní zázemí, kvalifikovaný personál a moderní techniku by měl použít při komunikaci se zdravotními pojišťovnami kvůli případnému podpisu nových úhradových smluv.
- Umístění kliniky nedaleko od lázeňského města Teplice, které je specializováno na léčbu onemocnění pohybového aparátu, lze strategicky využít při hledání spolupráce s lékaři.

Strategie W-O

- Při komunikaci s lékaři z Ústeckého kraje, je možné v rámci propagačního plánu zlepšit informovanost o nenádorové radioterapii a její dostupnosti v Orthex Clinic Osek, s.r.o.
- Vedení kliniky by se mělo pokusit využít příležitost pořízení vlastního sanitního vozu, který by sloužil především k dopravě svých pacientů indikovaných k léčbě zářením a eliminovat tak nedostatečnou dopravní dostupnost do města Osek.
- Získáním určité finanční podpory na investici či provoz, by mohlo být dosaženo lepších hospodářských výsledků, což by zajistilo životaschopnost kliniky.

Strategie S-T

- Díky příjemným čekacím dobám (ordinační době), příjemnému prostředí a profesionálnímu personálu, lze eliminovat hrozbu nedostatečného počtu pacientů, protože právě tyto faktory pacienti při výběru zdravotnického zařízení upřednostňují.
- Klinika nabízí svým zaměstnancům odpovídající finanční ohodnocení v příjemném a stabilní zázemí. Tato skutečnost by měla zabránit nečekaným

sporům či přímo ztráty personálu.

- Zodpovědné finanční řízení kliniky v kombinaci se stabilním zázemím a celkovým přínosem pro pacienty indikované k nenádorové radioterapii v Ústeckém kraji, by měla být eliminována hrozba výpovědi již uzavřených úhradových smluv se zdravotními pojišťovnami.

Strategie W-T

- U této strategie by se klinika měla soustředit na minimalizaci svých slabých stránek a tím zmírnit případný dopad hrozeb. V tomto případě lze postupným zlepšením marketingových zkušeností, informovanosti potenciálních pacientů či případným rozšířením zdravotnických služeb, zajistit dostatečný počet nových pacientů.

