

Projekt založení soukromé biochemické laboratoře

Bc. Tomáš Zeman

Diplomová práce
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Tomáš Zeman**
Osobní číslo: **M17702**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management ve zdravotnictví**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt založení soukromé biochemické laboratoře**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- V systematickém přehledu charakterizujte systém zdravotní péče, právní formy podnikání a podnikatelský plán.

II. Praktická část

- Komplexně analyzujte situaci pro založení soukromé biochemické laboratoře v okrese Břeclav.
- Zpracujte projekt podnikatelského plánu pro založení soukromé biochemické laboratoře.
- Projekt podrobte nákladové a rizikové analýze.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

BUCHBINDER, Sharon Bell a Nancy H. SHANKS. Introduction to health care management. 2nd ed. Burlington, Mass.: Jones and Bartlett Learning, c2012, 494 s. ISBN 978-0-7637-9086-8.
GALAI, Dan, Lior HILLEL a Daphna WIENER. How to create a successful business plan: for entrepreneurs, scientists, managers and students. New Jersey: World Scientific, 2016, 309 s. ISBN 978-981-4651-51-6.
STAŇKOVÁ, Pavla. Marketingové řízení nemocnic. Žilina: Georg, 2013, 208 s. ISBN 978-80-89401-64-2.
VEBER, Jaromír et al. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
ZLÁMAL, Jaroslav a Jana BELLOVÁ. Ekonomika zdravotnictví. 2. vyd. Brno: Národní centrum ošetřovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 2013, 249 s. ISBN 978-80-7013-551-8.

Vedoucí diplomové práce: **prof. MUDr. Jaroslav Slaný, CSc.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **14. prosince 2018**
Termín odevzdání diplomové práce: **16. dubna 2019**

Ve Zlíně dne 14. prosince 2018

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitelka ústavu

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: *Bc. TOMAŠ ZEMAN*

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato diplomová práce je zaměřena na vytvoření projektu založení soukromé biochemické laboratoře v okrese Břeclav. Cílem tohoto projektu je zlepšení dostupnosti biochemických vyšetření pro registrující lékaře a ambulantní specialisty v okrese Břeclav. V rámci řešení byly v analytické části použity metody PESTLE analýzy, Porterovy analýzy pěti sil, OT analýzy a nestandardizovaných rozhovorů. Podstatou řešení bylo vypracování projektu soukromé biochemické laboratoře ve formě podnikatelského plánu v praktické části této práce. Navržené řešení obsahuje projekt založení soukromé biochemické laboratoře, která bude umístěna ve městě Velké Pavlovice v okrese Břeclav. Tato laboratoř bude pro registrující lékaře a ambulantní specialisty poskytovat kvalitní služby v krátkém čase. Hlavním zjištěním této diplomové práce je potvrzení reálnosti tohoto projektu. Přínosem této práce je zmapování možnosti zlepšení dostupnosti biochemických vyšetření pro lékaře v okrese Břeclav.

Klíčová slova: projekt, podnikatelský plán, biochemická laboratoř, marketingový mix, dostupnost, registrující lékaři

ABSTRACT

The diploma thesis is focused on the creation of the project of private biochemical laboratory in Břeclav county. The aim of this project is the improvement of the accessibility of biochemical examinations for the general practitioners and ambulatory specialists in Břeclav county. There were used the methods of PESTLE analysis, Porter OT analysis and non – standardized talks in the analytic part. The core of the solution is the preparation of the business plan of private biochemical laboratory in the practical part of the thesis. This laboratory is going to provide high – quality services for the general practitioners and ambulatory specialists. The main ascertainment of this thesis is the confirmation of the reality of this project. The benefit of the thesis is the mapping of the opportunity, how the biochemical examinations could be available for the physicians in Břeclav county.

Keywords: project, business plan, biochemical laboratory, marketing mix, accessibility, general practitioners

Na tomto místě bych rád poděkoval panu prof. MUDr. Jaroslavu Slanému, CSc., za jeho vstřícný přístup a cenné rady při vedení diplomové práce. Poděkování patří také mé rodině za podporu v průběhu celého mého studia.

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1 ZDRAVOTNICKÝ SYSTÉM V ČESKÉ REPUBLICE	13
1.1 SYSTÉM ZDRAVOTNÍ PÉČE V ČESKÉ REPUBLICE	13
1.1.1 Zdravotnická zařízení v České republice a požadavky na tato zařízení.....	14
1.1.2 Postup založení zdravotnického zařízení	15
2 MOŽNOSTI PODNIKÁNÍ V ČESKÉM ZDRAVOTNICTVÍ.....	16
2.1 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICE	16
2.1.1 Podnikání fyzických osob	17
2.1.2 Podnikání ve formě právnických osob	17
2.1.3 Veřejná obchodní společnost	18
2.1.4 Komanditní společnost.....	18
2.1.5 Společnost s ručením omezeným	19
2.1.6 Akciová společnost	20
2.1.7 Družstvo	21
2.1.8 Ostatní formy podnikání	21
2.2 ZASTOUPENÍ PRÁVNÍCH FOREM V ČESKÉM ZDRAVOTNICTVÍ.....	22
3 MARKETING A JEHO VYUŽITÍ VE ZDRAVOTNICTVÍ.....	24
3.1 SPECIFIKA MARKETINGU VE ZDRAVOTNICTVÍ.....	24
3.2 MARKETINGOVÉ ANALYTICKÉ METODY POUŽÍVANÉ VE ZDRAVOTNICTVÍ.....	25
3.2.1 Metoda PEST	26
3.2.2 Porterova analýza konkurenčních sil	27
3.2.3 SWOT analýza	28
3.3 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ VE ZDRAVOTNICTVÍ.....	29
4 ZAHÁJENÍ PODNIKATELSKÝCH ČINNOSTÍ	31
4.1 ZPRACOVÁNÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	32
4.1.1 Příprava podnikatelského plánu	33
4.1.2 Struktura podnikatelského plánu.....	33
4.1.3 Titulní list a obsah.....	34
4.1.4 Exekutivní souhrn	34
4.1.5 Všeobecný popis podniku	34
4.1.6 Potenciální trhy	35
4.1.7 Marketingový plán	35
4.1.8 Operační plán	35
4.1.9 Personální zdroje.....	36
4.1.10 Finanční plán a ukazatele finanční analýzy	36
4.1.11 Hodnocení rizik podnikatelského plánu.....	38
4.1.12 Příloha podnikatelského plánu	38
4.2 PROJEKT A PROJEKTOVÝ MANAGEMENT	39
5 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	40
II PRAKTICKÁ ČÁST	41
6 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ	42

6.1	ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ	42
6.1.1	Politické prostředí	42
6.1.2	Ekonomické prostředí	44
	Ekonomické údaje České republiky	44
	Ekonomické údaje Jihomoravského kraje a okresu Břeclav	45
	Výdaje na zdravotnictví v České republice	45
6.1.3	Sociální prostředí	47
6.1.4	Technologické prostředí	52
6.1.5	Legislativní prostředí	54
6.1.6	Environmentální faktory	56
6.2	ANALÝZA MEZOPROSTŘEDÍ	57
6.2.1	Noví konkurenti	58
6.2.2	Soupeření mezi stávajícími konkurenty	59
6.2.3	Substituční produkty	63
6.2.4	Síla dodavatelů	63
6.2.5	Síla odběratelů	64
6.3	ANALÝZA PŘÍLEŽITOSTÍ A HROZEB	65
6.3.1	Příležitosti pro plánovanou laboratoř	66
6.3.2	Hrozby pro plánovanou laboratoř	68
7	ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ PROVEDENÝCH ANALÝZ.....	69
8	POSTUP ZALOŽENÍ BIOCHEMICKÉ LABORATOŘE.....	70
8.1	VOLBA PRÁVNÍ FORMY LABORATOŘE.....	70
8.2	ŽÁDOST O UDĚLENÍ OPRAVNĚNÍ	73
8.3	UZAVŘENÍ SMLUV SE ZDRAVOTNÍMI POJIŠŤOVNAMI.....	75
8.4	POŽADAVKY NA TECHNICKÉ A VĚCNÉ VYBAVENÍ BIOCHEMICKÉ LABORATOŘE.....	77
8.5	PERSONÁLNÍ POŽADAVKY	81
8.6	HYGIENICKÉ POŽADAVKY	82
9	PODNIKATELSKÝ PLÁN BIOCHEMICKÉ LABORATOŘE.....	84
9.1	TITULNÍ STRANA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU LABORATOŘE.....	84
9.2	EXEKUTIVNÍ SOUHRN O LABORATOŘI	84
9.3	VŠEOBECNÝ POPIS BIOCHEMICKÉ LABORATOŘE	85
9.4	MARKETINGOVÝ PLÁN BIOCHEMICKÉ LABORATOŘE	86
9.4.1	Poslání, vize, cíle a hodnoty projektu	86
9.4.2	Marketingový mix laboratoře.....	88
9.5	FINANČNÍ PLÁN ZALOŽENÍ LABORATOŘE.....	92
9.5.1	Náklady vynaložené při založení laboratoře	93
9.5.2	Fixní náklady projektu biochemické laboratoře.....	95
9.5.3	Variabilní náklady plánované biochemické laboratoře.....	98
9.5.4	Výnosy plánované biochemické laboratoře	101
9.5.5	Výpočet bodu zvratu	103
9.5.6	Plánované výkazy zisku a ztráty biochemické laboratoře.....	104
9.5.7	Výkazy o peněžních tocích pro biochemickou laboratoř	107
9.5.8	Závěrečné shrnutí finančního plánu	110

9.6	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	111
9.7	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	113
9.8	KONTROLA REALIZACE PROJEKTU	117
	ZÁVĚR	119
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	120
	ELEKTRONICKÉ ZDROJE	122
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	127
	SEZNAM OBRÁZKŮ	128
	SEZNAM TABULEK.....	129
	SEZNAM PŘÍLOH.....	131

ÚVOD

Tématem této diplomové práce je založení soukromé biochemické laboratoře. Uvedené téma je důležité, neboť se dotýká zdraví a nemoci. Zdraví je v lidské společnosti chápáno jako jedna z nejdůležitějších hodnot. Jedná se o tradiční hodnotu, která byla a je uznávána ve všech dobách napříč světovými kulturami. Přesným opakem zdraví je nemoc. Rozpoznání a pojmenování nemoci je nazýváno diagnózou. Diagnóza je prováděna klinickým lékařem (jedná – li se o funkční zkoušky) či patologem (stanovuje – li se diagnóza z odebraných buněk a tkání). Stanovení diagnózy je klíčovou podmínkou pro účelnou léčbu dané nemoci. Posloupnost diagnostického procesu pacienta je vždy od jednoduchých metod po metody speciální.

Z výše uvedených důvodů je důležitou složkou zdravotní péče diagnosticko-terapeutický komplement. Při diagnostice chorob zastávají jednu z nejdůležitějších úloh zobrazovací metody (radiologické metody a metody nukleární medicíny) a také metody laboratorní (biochemické, hematologické, mikrobiologické).

Diplomová práce reaguje na aktuální tržní příležitosti v oboru klinické biochemie. V okrese Břeclav je část lékařů (registrujících lékařů a ambulantních specialistů) odkázána na provádění biochemických vyšetření v laboratořích ve vzdálených zdravotnických zařízeních. Uvedení lékaři sice předávají své vzorky svozové službě, avšak od předání vzorků do obdržení výsledků uplyne poměrně dlouhá doba. Proto zde existuje tržní příležitost pro biochemickou laboratoř, která by zlepšila dostupnost těchto služeb pro uvedené zákazníky.

Diplomová práce se skládá ze tří částí, tj. z části teoretické, analytické a praktické. Obsahem teoretické části je zpracování poznatků, které jsou potřebné pro realizaci tohoto projektu. Analytická část zahrnuje zhodnocení situace na místním trhu a vhodnosti podmínek pro uskutečnění projektu. Náplní praktické části je vypracování podnikatelského plánu pro zamýšlenou laboratoř ve městě Velké Pavlovice.

Cílem této práce je vytvořit projekt soukromé laboratoře klinické biochemie, který bude realizovatelný v praxi. Podrobněji jsou cíle práce uvedeny v kapitole Cíle a metody diplomové práce.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je vytvořit projekt založení soukromé biochemické laboratoře v okrese Břeclav.

V současné době zasílají registrující lékaři a ambulantní specialisté v okrese Břeclav vzorky pro biochemická vyšetření do jedné ze tří laboratoří v okrese Břeclav, eventuálně do jedné ze dvou laboratoří v sousedním okrese Hodonín. Pro velkou část zmíněných lékařů jsou všechny uvedené laboratoře vzdálené, zejména z hlediska požadavku na rychlost zpracování vzorků a získání výsledků. Uvedený požadavek však patří ke klíčovým parametrům biochemických vyšetření. Cílem této diplomové práce je vytvořit projekt biochemické laboratoře, která by zlepšila dostupnost uvedených služeb pro ty praktické lékaře a ambulantní specialisty, jejichž ordinace nejsou umístěny v blízkosti existujících biochemických laboratoří.

Projekt bude situován do obce Velké Pavlovice v okrese Břeclav. Cílovou skupinou projektu jsou registrující lékaři a ambulantní specialisté v okrese Břeclav, jejichž ordinace jsou více vzdáleny od laboratoří v Břeclavi, Hustopečích či Valticích.

Diplomová práce je složena z teoretické, analytické a praktické části práce. V teoretické části jsou zpracovány poznatky o systému zdravotní péče, právních formách podnikání a o podnikatelském plánu. V analytické části je komplexně zhodnocena situace pro založení laboratoře. Obsahem praktické části diplomové práce je vypracování podnikatelského plánu pro založení biochemické laboratoře. Součástí podnikatelského plánu bude marketingová strategie laboratoře, finanční analýza projektu, analýza rizik a návrh příslušných protopatření, časová analýza a kontrola realizace celého projektu. Účelem této diplomové práce je ověřit vhodnost podmínek pro založení biochemické laboratoře a reálnost provedení celého projektu.

Zhodnocení situace a vypracování projektu vychází z podmínek zanalyzovaných na konci roku 2018 a aktualizovaných v období od ledna do března roku 2019. Součástí diplomové práce bude také časový plán všech činností projektu.

V diplomové práci jsou použity teoretické metody vědecké práce. Konkrétně se jedná o metody analýzy, syntézy a indukce. Z analytických metod je v práci použita PESTLE analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil a OT analýza. Tyto metody jsou obsahem analytické části této diplomové práce.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZDRAVOTNICKÝ SYSTÉM V ČESKÉ REPUBLICE

Zdravotnický systém obecně je možné definovat jako organizační celek uspořádaných vztahů mezi veřejností, poskytovateli zdravotní péče, financujícími subjekty a orgány reprezentující vládní politiku, v jehož rámci se uskutečňuje zdravotní péče. Hlavní funkcí každého zdravotnického systému je uspokojovat zdravotní potřeby obyvatelstva daného státu (Šatera, 2012, s. 20). Tato funkce je konkrétně plněna poskytováním zdravotnických služeb, zajištěním ochrany zdraví občanů a prevencí vzniku chorob (Janečková a Hnilicová, 2009, s. 82).

1.1 Systém zdravotní péče v České republice

V České republice je zaveden systém povinného zdravotního pojištění. Každý občan je dle legislativy povinen platit zdravotní pojištění. Pokud je občan ekonomicky neaktivní, je zdravotní pojistné hrazeno státem. Zdravotní pojišťovny mají prakticky se všemi zdravotnickými zařízeními uzavřené smlouvy o úhradě zdravotní péče. Na základě těchto smluv pak pojišťovny zdravotnickým zařízením uhradí poskytnutou zdravotní péči. Zdravotní péče je tedy hrazena bez přímé účasti pacienta (Janečková a Hnilicová, 2009, s. 125 – 126). Výběr pojistného je hlavním zdrojem financování zdravotnického systému (přibližně 79 %). Dalšími zdroji financování jsou veřejné rozpočty (státní rozpočet, územní rozpočty) a přímé výdaje domácností.

Veřejné rozpočty tvoří asi 9 % výdajů na zdravotnictví. Peníze z veřejných rozpočtů jsou používány na financování institucí státní správy (např. Ministerstvo zdravotnictví, Ústav zdravotnických informací a statistiky) a mohou být také použity pro financování investičních projektů, nebo jako neúčelové dotace pro ztrátová zdravotnická zařízení. Hlavním účelem veřejných rozpočtů je financování tzv. souvisejících činností. Mezi související činnosti patří věda a výzkum, vzdělávání pracovníků nebo hygiena.

Přímé zdroje domácností tvoří cca 14 % výdajů na zdravotnictví. Jsou tvořeny platbami domácností za léky, prostředky zdravotnické techniky (PZT), za nadstandardní služby u stomatologů, za lázně a rovněž za různá potvrzení (např. u praktických lékařů). Mezi zdroje financování patří také cestovní zdravotní připojištění, neziskové organizace a podniky. Tyto zdroje dohromady tvoří 2 – 3 % výdajů na zdravotnictví (Ochrana, Pavel a Vítek, 2010, s. 131 – 133).

1.1.1 Zdravotnická zařízení v České republice a požadavky na tato zařízení

Zdravotní péče je dle Bartáka (2010, s. 64 – 66) v České republice poskytována zdravotnickými zařízeními v souladu s dostupnými poznatky lékařské vědy. Zdravotnická zařízení mohou patřit státu, obci, nebo fyzické či právnické osobě. Pro všechna zdravotnická zařízení platí, že musí být personálně, věcně a technicky vybavena pro druh a rozsah poskytované zdravotní péče. Dále musí plnit i hygienické požadavky na svůj provoz. Všechny uvedené požadavky stanovuje Ministerstvo zdravotnictví ČR, v případě personálních požadavků po dohodě s příslušnou komorou. Personálním zajištěním se rozumí skutečnost, že ve zdravotnických zařízeních mohou výkony zdravotní péče provádět pouze oprávnění zdravotničtí pracovníci. Probíhá – li ve zdravotnickém zařízení příprava žáků, studentů nebo jiných osob podle zvláštního právního předpisu, platí pro zdravotnické zařízení povinnost zajistit praktickou výuku pod přímým vedením zdravotnického pracovníka. Praktická výuka je realizována ve formě provádění výkonů zdravotní péče.

Kontrolu personálního zajištění provádí Ministerstvo zdravotnictví ve spolupráci s příslušnou komorou. Za kontrolu věcného a technického vybavení odpovídá Ministerstvo zdravotnictví, v případě nestátních zdravotnických zařízení kontrolu provádí orgán příslušný k jejich registraci. Kontrolu hygienických požadavků provádí orgán ochrany veřejného zdraví, který je zřízen dle zvláštního právního předpisu.

Pokud zdravotnické zařízení splní výše uvedené požadavky, orgán příslušný ke kontrole vydá tomuto zařízení osvědčení o splnění těchto požadavků. Pokud zdravotnické zařízení některý z výše uvedených požadavků nesplní, orgán příslušný ke kontrole doklad o plnění požadavků nevydá. Orgán příslušný ke kontrole má také oprávnění uložit danému zdravotnickému zařízení přijetí nápravných opatření. V případě nesplnění hygienických požadavků nebo požadavků na věcné, technické a personální vybavení sdělí orgán určený ke kontrole tuto skutečnost zdravotnickému zařízení, Ministerstvu zdravotnictví a orgánu příslušnému k registraci, jedná – li se o nestátní zdravotnické zařízení. Ministerstvo zdravotnictví nebo orgán příslušný k registraci mohou dle závažnosti nalezených závad změnit či odebrat zdravotnickému zařízení oprávnění k poskytování péče. (Barták, s. 65-66).

Jak uvádí Šatera (2012, s.95), podoba sítě zdravotnických zařízení je utvářena zákonem č. 48/1997 Sb. o veřejném zdravotním pojištění v platném znění. Zdravotní pojišťovny jsou povinny pro své pojištěnce zajistit poskytování zdravotní péče.

Tato povinnost je realizována prostřednictvím smluv o poskytování a úhradě zdravotní péče mezi zdravotními pojišťovnami a zdravotnickými zařízeními. Pomocí uzavíraných smluv vytváří zdravotní pojišťovny pro své pojištěnce síť smluvních zdravotnických zařízení. Tato síť by měla pojištěncům zajistit dostupnost zdravotní péče (časovou i geografickou), kvalitu poskytovaných služeb a poskytování garantovaných služeb, které jsou hrazeny z veřejného zdravotního pojištění. Splněna by měla být také podmínka účelnosti a efektivnosti léčby.

1.1.2 Postup založení zdravotnického zařízení

Podle Bartáka (2010, s. 70) je k provozování nestátního zdravotnického zařízení nutné rozhodnutí o registraci. Toto rozhodnutí je podáno na krajském úřadě, podle místa, kde bude zdravotnické zařízení provozováno. Žadatelem může být jak právnická, tak i fyzická osoba. Šatera (2012, s. 95 – 96) k postupu založení dodává, že toto výběrové řízení může navrhnout také zdravotní pojišťovna.

Zdravotní pojišťovny dle Šatery (2012, s. 96) k výsledkům výběrového řízení přihlížejí, avšak samotný výsledek nezakládá právo na uzavření smlouvy mezi zdravotnickým zařízením a zdravotní pojišťovnou. Zdravotní pojišťovny při uzavírání smluv dále přihlížejí např. k dostupnosti a potřebě zdravotní péče v regionu. Pokud je smlouva mezi zdravotnickým zařízením a zdravotní pojišťovnou uzavřena, dané zdravotnické zařízení je zahrnuto do zdravotní sítě příslušné zdravotní pojišťovny.

2 MOŽNOSTI PODNIKÁNÍ V ČESKÉM ZDRAVOTNICTVÍ

Pojem podnik je možné použít jako označení základní jednotky, ve které je realizována výroba, nebo jsou v této jednotce poskytovány služby. Další z definic vymezuje podnik jako kombinaci výrobních činitelů, která slouží vlastníkům podniku k dosažení konkrétních cílů. S pojmem podnik souvisí také věci, práva a další majetkové hodnoty. Ty patří podnikateli a měly by sloužit k provozování podniku. Podniky se od sebe navzájem mohou lišit velikostí, předmětem činnosti a také právní formou (Synek, 2011, s. 20). Právní úprava v České republice umožňuje podnikání občanů (fyzických osob) a podnikání ve formě obchodních korporací, tj. ve formě obchodních společností a družstev (Kolářová, 2013, s. 12–13).

S pojmem podnik úzce souvisí termín podnikání. Podnikání lze definovat jako opakovanou, cílevědomou činnost spojenou s kreativními přístupy, s vytvářením přidané hodnoty a se zakalkulováním rizika neúspěchu (Veber a Srpová., 2012, s. 14).

2.1 Právní formy podnikání v České republice

Právní řád umožňuje podnikatelům svobodný výběr z celé řady existujících právních forem podniku. Při volbě právní formy podniku se zakladatelé rozhodují na základě několika kritérií. Těmito kritérii jsou rozsah a způsob ručení, oprávnění k řízení a zastupování podniku, rozsah počátečního kapitálu, počet zakladatelů, administrativní náročnost spojená se založením podniku, účast na zisku či ztrátě, možnost získání dodatečných zdrojů pro financování, daňové zatížení a zveřejňovací povinnost (Synek, 2011, s. 26 – 29). O volbě právní formy podnikání je zapotřebí rozhodnout již v začátcích podnikatelských aktivit. Zvolený typ právní formy sice lze transformovat, avšak tato změna s sebou přináší komplikace a další náklady (Veber a Srpová, 2012, s. 68).

Právní formy podnikání lze rozdělit do dvou základních skupin – podnikání fyzických osob a podnikání právnických osob. Fyzická osoba zastává souběžně dvě pozice – jednak pozici podnikatele, kdy do podnikání přináší kapitálový vklad a zároveň je výkonnou pracovní silou. Fyzická osoba je také přímo objektem právních vztahů. Naproti tomu v případě právnické osoby přináší osoby podílející se na podnikání kapitálový vklad, ale samotné činnosti se účastnit nemusí (Synek, 2011, s. 36).

2.1.1 Podnikání fyzických osob

Působení fyzických osob je založeno na živnostenském či jiném oprávnění, dále jsou do této kategorie řazeny osoby zapsané v obchodním rejstříku a také soukromě hospodařící zemědělci. Živnost lze definovat jako soustavnou činnost, která je provozována samostatně, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost. Účelem živnosti je dosažení zisku. Živnosti jsou rozdělovány na ohlašovací a koncesované. Koncesované živnosti mohou být provozovány ode dne, kdy rozhodnutí o udělení koncese nabývá právní moci. Živnosti ohlašovací mohou být provozovány ode dne ohlášení na živnostenském úřadě. Tento druh živností lze dále rozdělit na živnosti řemeslné, vázané a volné. V případě volných živností platí povinnost splnit pouze všeobecné podmínky. K provozování řemeslné živnosti je zapotřebí příslušné vzdělání a praxe. Pro živnosti vázané je nutné mít průkaz způsobilosti pro příslušnou činnost nebo přesně určené vzdělání a praxi (Kolářová, 2013, s. 12 – 13, s. 32). Živnost může být provozována jak fyzickou, tak i právnickou osobou. Pro získání souhlasu s provozováním živnosti fyzickými osobami platí tři podmínky - dosažení věku 18 let, způsobilost k právním úkonům a bezúhonnost (Synek, 2011, s. 36).

Mezi živnosti se neřadí např. činnost notářů, auditorů a daňových poradců nebo tlumočnicků. V souvislosti s poskytováním zdravotních služeb je nutné zmínit, že za živnost není považována činnost následujících fyzických osob: lékařů, zubních lékařů, farmaceutů, nelékařských zdravotnických pracovníků při poskytování zdravotních služeb a přírodních léčitelů (Kolářová, 2013, s. 32 – 34).

Přednostmi podnikání ve formě fyzické osoby je např. samostatnost při rozhodování, malé množství formálně – právních povinností a neexistence požadavku na vstupní kapitál. Slabými stránkami je neomezené ručení majetkem, vysoké nároky na odborné a ekonomické znalosti podnikatele a omezená záruka kontinuity podnikání (Veber, 2012, s. 71).

2.1.2 Podnikání ve formě právnických osob

Právnická osobou se rozumí právní subjekt, který je zapsaný do obchodního rejstříku. Podnikání právnických osob je upraveno zákonem o obchodních korporacích. Obchodními korporacemi jsou dle uvedené legislativy obchodní společnosti a družstva. Obchodní společnosti je možné dále rozdělit do dvou skupin - na osobní společnosti a kapitálové společnosti (Kolářová, 2013, s. 13 – 15). Osobními společnostmi jsou dle zákona veřejná obchodní společnost a komanditní společnost. Mezi kapitálové společnosti jsou řazeny akciová společnost a společnost s ručením omezeným (Česko, 2012a).

2.1.3 Veřejná obchodní společnost

Veřejnou obchodní společnost lze definovat jako osobní obchodní společnost, ve které podnikají ve společné firmě minimálně dvě osoby (Veber a Srpová, 2012, s. 72). Pro obchodní jméno společnosti platí, že jeho součástí musí být označení „veřejná obchodní společnost“, případně zkratka „veř. obch. spol.“. Pokud je v obchodním jméně obsaženo jméno některého ze společníků, stačí uvést dodatek „a spol.“ (Kolářová, 2013, s. 13).

Veřejná obchodní společnost může být založena pouze uzavřením společenské smlouvy mezi společníky. Společníky mohou být jak fyzické, tak i právnické osoby. K zániku společnosti může dojít výpovědí společníka, rozhodnutím soudu, úmrtím společníka, nebo z důvodů stanovených ve společenské smlouvě. Všechny důvody, které mohou vést k zániku společnosti, jsou v zákoně o obchodních korporacích vyjmenovány v § 113 (Česko, 2012a).

Statutárním orgánem společnosti jsou všichni společníci a každý ze společníků může samostatně jednat jménem společnosti. Společenská smlouva však může stanovit tato pravidla jinak (Kolářová, 2013, s. 13).

Zisk se dělí mezi všechny společníky rovným dílem. Společníci nesou rovným dílem také případnou ztrátu společnosti (Kolářová, 2013, s. 13 – 14). Odpovědnost za závazky veřejné obchodní společnosti nesou společníci, kteří za tyto závazky ručí neomezeně. Riziko vyplývající z této odpovědnosti může způsobit konflikty při řízení této společnosti (Veber a Srpová, 2012, s. 72 – 73).

2.1.4 Komanditní společnost

Legislativa vymezuje komanditní společnost jako osobní společnost. V této společnosti existují po celou dobu fungování společnosti dva druhy společníků, tzv. komplementáři a tzv. komanditisté (Kolářová, 2013, s. 14). Komplementáři ručí za závazky společnosti celým svým majetkem, naproti tomu komanditisté ručí pouze do výše svého nesplaceného vkladu zapsaného v obchodním rejstříku. Pokud je však jméno komanditisty uvedeno v názvu společnosti, ručí za závazky stejně jako komplementář (Veber a Srpová, 2012, s. 73).

Statutárním orgánem společnosti jsou všichni komplementáři. Zákon však připouští možnost, že statutárním orgánem mohou být jen někteří komplementáři, nebo pouze jeden z komplementářů (Česko, 2012a).

Minimální počet společníků pro založení společnosti jsou dva, jinak není jejich počet regulován (Kolářová, 2013, s. 15).

Dělení zisku probíhá dle následujících pravidel. Platí, že polovina zisku připadá společnosti a druhou polovinu si mezi sebe rovným dílem rozdělí komplementáři (Kolářová, 2013, s. 21 – 22). Zisk komanditistů je odvozen z poloviny, která se po zdanění rozdělí mezi komanditisty podle poměru jejich podílů. Ztráta je nesena komplementáři a to rovným dílem, zatímco komanditisté ztrátu nenesou. Podle zákona však platí, že společenská smlouva nebo rozhodnutí všech společníků může rozdělení zisku a ztráty upravit (Česko, 2012a).

2.1.5 Společnost s ručením omezeným

V případě společnosti s ručením omezeným se jedná o kapitálovou společnost, jejíž společníci ručí za dluhy společnosti pouze do výše, ve které nesplnili své vkladové povinnosti podle stavu uvedeného v obchodním rejstříku (Česko, 2012a). Podle Kolářové (2013, s. 15) mohou statutární orgány společnosti a členové těchto orgánů odpovídat celým svým majetkem. Jedná se o situaci, kdy tyto orgány nesplní povinnost včas podat návrh na insolvenční řízení.

Společnost s ručením omezeným patří mezi kapitálové společnosti, pro které je ze zákona určen minimální rozsah kapitálu (Synek, 2011, s. 27). Výše počátečního kapitálu u společnosti s ručením omezeným prošla změnou se zákonem o obchodních korporacích. Dříve musel být minimální vklad ve výši 20 000 Kč, od nabytí účinnosti tohoto zákona je výše minimálního vkladu jedna koruna (Kolářová, 2013, s. 17).

Společnost s ručením omezeným je založena podpisem společenské smlouvy nebo zakladatelské listiny. Společenská smlouva je klíčová pro fungování společnosti, proto by měl zakladatel věnovat jejímu sepsání patřičnou pozornost (Kolářová, 2013, s. 17). Podmínkou platnosti společenské smlouvy, resp. zakladatelské listiny, je forma veřejné listiny. Pokud má dojít ke změně smlouvy, může se tak stát dohodou všech společníků, nebo rozhodnutím valné hromady. Valná hromada však společenskou smlouvu může měnit jen tehdy, je – li to stanoveno ve společenské smlouvě rozhodnutím valné hromady (Česko, 2012a).

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada. Ta se schází alespoň jedenkrát za rok, nejpozději do šesti měsíců od skončení předchozího účetního období. Společenská smlouva však může určit i častější zasedání valné hromady.

Aby byla valná hromada usnášeníschopná, je zapotřebí účast společníků disponujících polovinou všech hlasů (Česko, 2012a).

Jak uvádí Kolářová (2013, s. 18), pokud je společnost jednočlenná, společník sám vykonává úkoly valné hromady. Jedná – li se o záležitosti, o kterých valná hromada rozhoduje, je společníkovou povinností utvořit rozhodnutí v písemné formě, v některých případech i s notářským zápisem.

Podle zákona o obchodních korporacích je statutárním orgánem společnosti jeden nebo více jednatelů. Mezi povinnosti jednatele patří zajištění řádného vedení účetnictví a předepsané evidence a také informování společníků o věcech společnosti na jejich žádost (Česko, 2012a). Veber a Srpová (2012, s. 74) zmiňují, že kontrolním orgánem ve společnosti je dozorčí rada. Ta může být ve společnosti zavedena na základě ustanovení ve společenské smlouvě.

Zisk, který je určený valnou hromadou k rozdělení mezi společníky, je rozdělen mezi společníky dle poměru jejich podílů. Usnesení valné hromady však není vyžadováno u těch podílů, které jsou spjaty s pevným podílem na zisku (Česko, 2012a).

2.1.6 Akciová společnost

Akciová společnost patří mezi kapitálové společnosti. Základní kapitál této společnosti je rozvržen na určitý počet akcií. Akcii lze definovat jako cenný papír, ke kterému jsou vázána práva akcionáře podílet se dle zákona a stanov společnosti na jejím řízení, zisku a také na jejím likvidačním zůstatku při jejím zrušení (Česko, 2012a). V názvu společnosti musí být uvedeno označení „akciová společnost“, které může být nahrazeno zkratkami „akc. spol.“ nebo „a.s.“ (Kolářová, 2013, s. 19).

Základní kapitál musí dosahovat minimální hodnoty 2 miliony Kč. Pokud akciová společnost vede své účetnictví v eurech, dosahuje minimální hodnota základního kapitálu výše 80 tisíc EUR. (Česko, 2012a).

Akciová společnost je založena přijetím stanov. Zakladatelem společnosti je dle zákona o obchodních korporacích ten, kdo přijme stanovy a podílí se na úpisu akcií (Česko, 2012a).

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada. Ta je svolávána alespoň jednou za účetní období, pokud stanovy neurčí častější svolávání. Valná hromada je schopna se usnášet, pokud jsou přítomni vlastníci akcií, jejichž počet nebo jmenovitá hodnota akcií přesahuje 30 % základního kapitálu. Valná hromada také rozhoduje o rozdělení zisku, resp. úhradě ztráty (Česko, 2012a).

Vnitřní systém akciové společnosti může být dle zákona monistický, nebo dualistický. V dualistickém systému zastává pozici statutárního orgánu představenstvo, které se skládá ze tří členů, pokud stanovy neurčí jiný počet. Představenstvo je zodpovědné za obchodní vedení společnosti. V jeho čele stojí předseda, který je představenstvem volen a odvoláván. Činnost akciové společnosti a výkon působnosti představenstva je kontrolován dozorčí radou. V monistickém systému odpovídá představenstvu pozice statutárního ředitele a pozici dozorčí rady odpovídá správní rada (Česko, 2012a).

2.1.7 Družstvo

Družstvo lze dle zákona o obchodních korporacích vymezit jako společenství osob založené za účelem vzájemné podpory svých členů, příp. podnikání. Družstvo má zavedeno i své orgány. Těmi jsou představenstvo, kontrolní komise, členská schůze a jiné orgány zřízené stanovami (Česko, 2012a).

Minimální počet členů družstva jsou tři osoby. Výše základního členského vkladu je obsažena ve stanovách družstva. Podíl člena na zisku je určen ve stanovách. Pokud v nich není, určí se výše tohoto podílu dle poměru jeho splněné vkladové povinnosti k členskému vkladu ke splacenému základnímu kapitálu družstva. V případě ztráty družstva může členská schůze určit členům povinnost přispět na úhradu ztráty družstva (Česko, 2012a). Jak uvádějí Veber a Srpová (2012, s. 75), družstvo nebývá v České republice příliš často využíváno jako právní forma pro podnikání. Častěji je využíváno pro aktivity, které jsou v zájmu členů družstva.

2.1.8 Ostatní formy podnikání

Z dalších právních forem lze zmínit např. evropské hospodářské zájmové sdružení (EHZS), Evropská společnost (ES) a další formy.

Kromě uvedených forem podnikání je možné podnikat také podle jiných právních předpisů. Může se jednat např. o investiční fondy, investiční společnosti, banky či penzijní společnosti.

Tyto formy jsou řízeny jak obecnými, tak i speciálními právními normami, které upravují nároky na zřízení, provozování a zánik společností. (Synek, 2011, s. 34 – 35).

2.2 Zastoupení právních forem v českém zdravotnictví

Zdravotnická zařízení v České republice mohou být rozdělena na základě dvou kritérií. Prvním kritériem je vlastnictví zdravotnického zařízení, druhým jeho ziskovost.

Při použití kritéria vlastnictví je možné zdravotnická zařízení rozdělit na zařízení veřejná a soukromá. Z hlediska ziskovosti lze zdravotnická zařízení rozdělit na zařízení založená na tvorbě zisku a na zařízení neziskového charakteru (Zlámal a Bellová, 2013, s. 56 - 57). Z právních forem se v českém zdravotnictví nejčastěji vyskytují fyzické osoby, společnosti s ručením omezeným, akciové společnosti a příspěvkové organizace nebo organizační složka státu (Šatera, 2012, s. 90).

Zlámal a Bellová (2013, s. 57, s. 62) k fyzické osobě uvádí, že tato právní forma je často zastoupena mezi stomatology, praktickými lékaři, privátními odbornými lékaři, majiteli soukromých laboratoří apod. Tyto osoby nemusí vést podvojně účetnictví, dostačující je evidence finančních toků. K nevýhodám podnikání ve formě fyzické osoby patří ručení veškerým majetkem, nedostatek kapitálu, horší přístup k získání úvěru a velký rozsah vykonávaných ekonomických činností. Důsledkem těchto nevýhod je spojování lékařů a zdravotníků do nejrůznějších kolektivních forem.

Kolektivní podnikání je realizováno ve formě právnických osob. Ve zdravotnictví jsou zastoupeny zejména společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti. Společnost s ručením omezeným je využívána např. lékaři – specialisty v soukromých zdravotních střediscích. Tuto právní formu využívají také subjekty zabývající se distribucí léčiv, prodejem zdravotnických potřeb apod. (Zlámal a Bellová, 2013, s. 65).

Právní forma akciové společnosti je často využívána ve sférách, které doplňují poskytování zdravotní péče. Jmenovitě se jedná o distributory zdravotnické techniky nebo distributory léčiv. Tato právní forma je často zastoupena mezi nemocnicemi, neboť většina středních i velkých nemocnic v ČR byla do této formy transformována (Zlámal a Bellová, 2013, s. 66).

Příspěvkové organizace jsou podle Otrusínové a Kubíčkové (2011, s. 6) zřizovány pro činnosti, které jsou zpravidla neziskové. Tento typ organizace působí hlavně v oblasti zdravotnictví, školství, kultury apod.

Dle Staňkové (2013, s. 50) můžeme příspěvkové organizace ve zdravotnictví rozdělit do tří skupin dle jejich zřizovatele. Tím může být organizační složka státu (Ministerstvo zdravotnictví, Ministerstvo obrany nebo Ministerstvo spravedlnosti), územně samosprávné celky (kraje a obce) a také církve.

3 MARKETING A JEHO VYUŽITÍ VE ZDRAVOTNICTVÍ

Marketing lze stručně definovat jako zjišťování potřeb zákazníka a následné uspokojování těchto potřeb. Vhodných definic marketingu existuje mnoho, společnými rysy těchto definic je zdůraznění významu zákazníka a jeho potřeb. Důležitou podmínkou však je, aby uspokojování potřeb zákazníka bylo pro firmu ziskové. Současný marketing je aplikovanou interdisciplinární vědní disciplínou, která využívá poznatky z ekonomie, sociologie, statistiky a dalších disciplín. (Karlíček, 2018, s. 19, s. 22). Impulsem pro vznik marketingu byla převaha nabídky nad poptávkou. Marketing vznikl v prostředí průmyslového podnikání, ale postupně se rozšířil do sfér, jako jsou služby, kultura, školství, věda a v neposlední řadě i zdravotnictví. (Zlámal, 2009, s. 5, s. 21).

Jak již bylo zmíněno výše, centrem zájmu marketingu je hodnota pro zákazníka. Pod tímto pojmem si lze představovat kvalitu uspokojení zákazníka. K tomu, aby firma tohoto cíle dosáhla, je nutné, aby uměla odpovědět na následující otázky: kdo jsou zákazníci firmy, jaké hodnoty firma zákazníkovi nabízí a jak je zajištěna zákaznickova dlouhodobá spokojenost. Důležité je také vědět jakou konkurenční výhodou firma disponuje a jak lze tuto výhodu využít (Karlíček, 2018, s. 19 – 20).

Zlámal (2009, s. 22 – 23) zmiňuje termín marketingová koncepce. Organizace činnosti výrobců a poskytovatelů služeb se odvíjí od vyhodnocení situace na trhu, ze zjištěných potřeb zákazníků. Z těchto skutečností se odvíjí produkce a její sortiment, resp. kvantita a kvalita služeb. Postupně tak dochází ke vzniku provázanosti mezi výrobcem, prodejci či poskytovateli služeb na jedné straně a zákazníky či odběrateli na straně druhé. Tato provázanost vede k vytvoření skupiny věrných zákazníků ke značce, výrobku či službám (ve zdravotnictví se může jednat o věrnost k určitému zdravotnickému zařízení či lékaři).

Vybudování dlouhodobých, oboustranně výhodných vztahů lze v praxi realizovat neustálým kontaktem se zákazníkem, průběžným informováním zákazníka o změnách a novinách a také reagováním na oprávněné požadavky či stížnosti zákazníků (Veber a Srpová, 2012, s. 186).

3.1 Specifika marketingu ve zdravotnictví

Marketing a jeho nástroje je možné využívat i v odvětví, jakým je zdravotnictví. Platí ale nutnost respektovat určitá specifika tohoto odvětví. Mezi charakteristické rysy zdravotnictví lze zařadit potlačení cen.

Ceny jsou jedním z hlavních nástrojů marketingového řízení, ovšem v českém zdravotnictví téměř neexistují jiné ceny nežli regulované a smluvní (Staňková, 2013, s. 72 – 74).

Obecný princip aplikace marketingu do praxe probíhá v několika krocích. Prvním je seznámení se s teorií a praxí marketingu a s obecnými znaky marketingového chování. Tento bod platí i pro management zdravotnických zařízení. Dále je třeba zavést vhodné metody a nástroje marketingu do řídicích činností. Tyto metody musí být použity s ohledem na specifika daného zdravotnického zařízení (Zlámal, 2009, s. 5). Podle Slouky (2017, s. 30) je pro zdravotnická zařízení důležité, aby byly monitorovány potřeby cílových zákazníků a dodavatelů pro zdravotnická zařízení. Pokud má zdravotnické zařízení uzavřený kontrakt se zdravotními pojišťovny, je nutné, aby zdravotnické zařízení reagovalo též na potřeby zdravotních pojišťoven.

Velmi důležité je definovat, kdo je ve zdravotnictví zákazníkem. Zákazníci ve zdravotnictví se skládají ze dvou skupin. První skupinou jsou pacienti, druhou jsou pak lékaři indikující daný výkon. Z toho titulu bývá některými autory řízení vztahů rozdělováno do dvou skupin – na řízení vztahů se zákazníky (PaRM, zkratka z anglického *Patient relationship management*) a řízení vztahů s lékaři (PhRM, zkratka z anglického *Physician relationship management*) (Staňková, 2013, s. 78 – 80).

Cílová klientela může být segmentována dle několika kritérií. Takovým kritériem je např. geografická segmentace (informace o regionální rozdílnosti poptávky), demografická segmentace (rozdělení dle věku, vzdělání nebo pohlaví) nebo psychologická segmentace (rozdělení populaci na skupiny, které mají vyšší zájem o některou oblast zdravotních služeb) (Slouka, 2017, s. 30 – 31).

3.2 Marketingové analytické metody používané ve zdravotnictví

Rozhodování firem se odehrává v reálném čase a prostředí. Obě uvedené veličiny spojuje jejich nestabilita. Avšak zatímco čas lze do jisté míry předvídat, marketingové prostředí je překvapivé a rizikové. Uvedené vlastnosti marketingového prostředí jsou dány tím, že chování lidí je ovlivněno jejich psychikou a dalšími faktory (např. lidé nejednají pouze racionálně, ale též emotivně). Marketing tedy nesmí opomíjet psychologické dopady na chování lidí (Zlámal, 2009, s. 51).

Mesršmíd (2016, s. 59 – 60) člení marketingovou analýzu na analýzu makroprostředí a mikroprostředí.

Staňková (2013, s. 141) k zmíněnému dělení uvádí, že mikroprostředí lze dále rozdělit na analýzu vnějšího mikroprostředí (mezoprostředí) a na analýzu vnitřního mikroprostředí.

Analýza makroprostředí se zabývá prostředím, které může být zdravotnickým zařízením prakticky neovlivnitelné, ale je potřeba jej zohlednit při řízení dané organizace (Staňková, 2013, s. 141). Jako příklad lze uvést např. ekonomické, politicko-právní či přírodní prostředí (Karlíček, 2018, s. 42). Analýza vnějšího mikroprostředí (mezoprostředí) se zabývá prostředím, jenž může být v určité míře zdravotnickým zařízením ovlivněno. Obsah analýzy vnitřního mikroprostředí je zaměřen na zdroje daného zařízení – lidské, finanční a materiálně – technické. V této analýze ale může být obsažena také kultura zdravotnického zařízení či jeho organizace (Staňková, 2013, s. 141).

Pro každou z uvedených analýz jsou používány jiné metody. V případě analýzy makroprostředí lze využít metodu PEST, statistické metody atd. Pro zhodnocení vnějšího mikroprostředí lze využít např. Porterovu analýzu konkurenčních sil, metodu benchmarkingu či marketingový výzkum trhu. Také analýza vnitřního mikroprostředí využívá specifické metody. Těmi mohou být např. SWOT analýza, metoda Balanced Scorecard (BSC), metoda portfolio analýzy a další metody (Staňková, 2013, s. 142 – 143).

3.2.1 Metoda PEST

PEST analýza je nástroj k zhodnocení marketingového makroprostředí. Název této metody vznikl jako zkratka aspektů, kterými se tato analýza zabývá. Konkrétně se jedná o vlivy politicko-právní (P), ekonomické (E), sociálně-kulturní (S) a technologické (T) (Karlíček, 2018, s. 39).

V marketingu je možné setkat se i s obměnami této analýzy. Jedná se o tzv. SLEPT analýzu a dále o tzv. PESTLE či PESTEL analýzu. SLEPT analýza vychází z analýzy PEST. Na rozdíl od výchozí metody jsou ve SLEPT analýze rozlišeny legislativní (L) a politické (P) faktory. Rozdělení politických a legislativních faktorů platí i u PESTLE analýzy. Tato varianta se od předešlých dvou liší tím, že k uvedeným faktorům přidává faktor environmentální (E). Pro všechny tři verze této analýzy však zůstává společný princip (Staňková, 2013, s. 152).

Určitým rizikem při sestavování PEST analýzy je zahlcení velkým množstvím nerelevantních informací. Proto je zapotřebí zahrnout pouze ty aspekty, které významně ovlivňují poptávku po produktech v současnosti či v budoucnosti (Karlíček, 2018, s. 39).

V rámci politických a legislativních faktorů bývají analyzovány základní zákony a vyhlášky týkající se zdravotních služeb, zdravotní politika státu a národní zdravotní programy a také předpisy Evropské unie regulující oblast zdravotnictví (Staňková, 2013, s. 153).

Ekonomické vlivy jsou dle Slouky (2017, s. 55) závislé na vývoji ekonomiky státu, míře inflace apod. Ve zdravotnictví mají tyto vlivy dopad na koupěschopnost zákazníků – pacientů a také ovlivňují nabídku služeb a jejich strukturu.

Sociologické vlivy mohou být děleny na další skupiny vlivů, např. kulturní, demografické, sociální apod. Všechny uvedené faktory následně ovlivňují kulturní a kupní chování spotřebitelů (Slouka, 2017, s. 56).

Obsahem analýzy technologického prostředí je výše vládních výdajů na vědu a výzkum ve zdravotnictví, nové objevy a poznatky uplatnitelné ve zdravotnictví, dále informační technologie využitelné ve zdravotnictví a mezi technologické faktory je řazena i spotřeba energie ve zdravotnictví (Staňková, 2013, s. 153).

V případě ekologických vlivů zastává dle Slouky (2017, s. 58) významnou pozici stát, jehož cílem je dosáhnout šetrného přístupu firem k životnímu prostředí.

3.2.2 Porterova analýza konkurenčních sil

Porterův model konkurenčních sil slouží k analýze vnějšího mikroprostředí (Staňková, 2013, s. 154). Tato analýza definuje pět základních hrozeb, které ovlivňují atraktivitu daného odvětví. Těmito hrozbami jsou intenzita soupeření mezi konkurenty v daném odvětví, noví konkurenti, substituční produkty, síla dodavatelů a síla odběratelů (Veber a Srpová, 2012, s. 188 – 189).

Slouka (2017, s. 64 – 65) popisuje rozbor stávající konkurence jako přehled o konkurenci podniku a jejím postavení na trhu. V rámci tohoto rozboru je analyzována také komunikace konkurenčních zařízení na trhu, zjištění silných a slabých stránek konkurence a odhad firmní strategie konkurenční firmy.

Hodnotíme-li možnost vstupu nových konkurentů, zajímá nás existence překážek pro vstup nového zdravotnického zařízení na trh, pravděpodobnost vstupu nového zařízení na trh a skutečnost, zda by nové zdravotnické zařízení mělo vliv na existující konkurenční tlak.

Hlavními bariérami vstupu ve zdravotnictví jsou legislativní podmínky, vyjednávání se zdravotními pojišťovkami a vysoký vstupní kapitál na personál a technologické vybavení (Staňková, 2013, s. 156).

Třetí hrozbou jsou substituční produkty, v případě zdravotnictví substituční služby. V případě substitutů lze konstatovat, že se jedná o různorodou skupinu hrozeb. Substituty mohou mít jak hmotnou, tak i nehmotnou povahu. Pro substituty platí, že čím je poskytovaná služba náročnější, tím je pravděpodobnost nahrazení substitučním produktem či službou nižší (Slouka, 2017, s. 66). Vzhledem k tomu, že zdravotnické služby jsou velmi specifické, není hrozba substitutů ve zdravotnictví příliš vysoká. Výjimku tvoří pouze určité oblasti, jako je např. alternativní medicína (Staňková, 2013, s. 156).

Pozice dodavatelů je dle Slouky (2017, s. 67) silná, pokud je dodavatel velký, významný, nebo na daném trhu existuje málo alternativ, které by daného dodavatele mohly nahradit. Dodavatelé se v případě zdravotnických zařízení zaměřují hlavně na oblast spotřebního materiálu a vybavení.

Poslední hrozbou v Porterově modelu je síla odběratelů (klientů). V této kategorii může být hodnocen vliv pacientů nebo doporučujících lékařů. Pro hodnocení tohoto vlivu je důležitá tzv. segmentace. Při analýze vlivu klientů je důležité určit základní skupiny klientů a definovat strategicky významné segmenty (Staňková, 2013, s. 156).

3.2.3 SWOT analýza

SWOT analýza je často využívaný nástroj k popisu mikroprostředí a k analýze vlastního zařízení (Zlámal, 2009, s. 54). Jak uvádí Buchbinder a Shanks (2012, s. 79), SWOT analýza vytváří základ strategického rozvoje podniku. Zlámal (2009, s. 54) uvádí, že název je zkratkou následujících faktorů: silných stránek (*strengths*), slabých stránek (*weaknesses*), příležitostí (*opportunities*) a hrozeb či rizika (*threats*). Silné a slabé stránky (SW) spolu tvoří vnitřní faktory zkoumaného jevu.

Zpracování uvedených stránek znamená pro danou organizaci uvědomění si těchto stránek a může přispět k připravenosti managementu na možný budoucí vývoj analyzovaného jevu. Příležitosti a hrozby (OT) jsou označovány jako vnější faktory (Zlámal, 2009, s. 54).

Při zpracování silných stránek se odpovědné osoby zabývají otázkami, v čem existují konkurenční výhody daného zařízení, které marketingové nástroje zařízení využívá lépe než konkurence.

Dále je hodnocena úroveň zaměstnanců daného zařízení a úroveň podmínek, které jsou zaměstnancům nabízeny (Staňková, 2013, s. 159).

Slouka (2017, s. 72) k analýze slabých stránek uvádí, že největším přínosem zhodnocení tohoto faktoru je objevení slabých míst zdravotnického zařízení, která by byla řešena i při neexistenci konkurence. Mezi slabé stránky mohou být zařazeny skutečnosti snižující výkon zdravotnického zařízení, nebo zhoršující výhled tohoto zařízení do budoucnosti.

Příležitosti hodnotí nové trendy na trhu či změny v chování lidí, které by zařízení mohlo využít. Poslední část SWOT analýzy se zabývá hrozbami. Obsahem této části jsou odpovědi na otázky, zda naše zařízení mohou ohrozit změny legislativy, demografické faktory, jaké hrozby vyplývají z politiky zdravotních pojišťoven apod. (Staňková, 2013, s. 159).

Přínosem SWOT analýzy je pomoc při rozhodování o strategii zdravotnického zařízení na další období. SWOT analýza ale může být využita i ke zhodnocení např. obchodních partnerů nebo konkurenčních institucí (Zlámal, 2009, s. 56 – 57).

V souvislosti se SWOT analýzou je možné setkat se i s metodou TOWS. Rozdílem oproti SWOT analýze je, že při použití metody TOWS jsou nejprve zpracovány hrozby a příležitosti a teprve pak následuje zhodnocení silných a slabých stránek. Autoři, kteří se přiklánějí k této metodě, zastávají názor, že při uplatnění SWOT analýzy jsou příležitosti a hrozby přizpůsobeny silným a slabým stránkám dané organizace (Staňková, 2013, s. 159).

3.3 Marketingové plánování ve zdravotnictví

Podle Vebera a Srpové (2012, s. 191 – 192) je marketingové plánování systematickou činností, jejímž cílem je prosadit podnikové a tržní úkoly. Smyslem marketingového plánování je identifikace konkurenčních výhod organizace, kontrola plnění stanovených cílů, včasná identifikace a reakce na problémy firmy. Marketingové plánování také přispívá ke snížení nákladů organizace.

Jak uvádí Karliček (2018, s. 237), výstupem marketingového plánování je dokument shrnující plánované marketingové aktivity pro určité období označovaný jako marketingový plán. Dle Staňkové (2013, s. 134 – 135) by marketingový plán zdravotnické organizace měl splnit několik požadavků. Měl by být přesný, realistický, měl by reagovat na důležité tržní faktory a měl by být základem pro jasnou identifikaci úkolů. Důležitým požadavkem je, aby byl marketingový plán snadno pochopitelný.

Podle Staňkové (2013, s. 136 – 139) jsou součástí celkového shrnutí v marketingovém plánu také poslání, vize, hodnoty a cíle zdravotnického zařízení. Poslání (neboli mise) obsahuje smysl vzniku zdravotnického zařízení a také filozofii zařízení. Vize je dle Slouky (2017, s. 119) stavem, ke kterému chce zdravotnické zařízení směřovat. Vize by měla být jednoznačná, srozumitelná a obrazná. Cesta k vizi může být rozpracována do jednotlivých strategických cílů, jejichž dosažení by mělo být součástí časového plánu.

Marketingové cíle jsou označovány zkratkou SMART. Tento název vyjadřuje vlastnosti marketingových cílů – ty by měly být chytré (anglický výraz *smart* znamená v překladu chytrý) a dále se jedná o zkratku (akronym) anglických slov *specific, measurable, achievable, realistic a time-bound*. Do češtiny jsou tyto pojmy překládány mnoha způsoby, např. jako specifické, měřitelné, atraktivní, reálné a termínované (Staňková, 2013, s. 144). Poslední z výše uvedených termínů, hodnoty, lze dle Slouky (2017, s. 119) označit jako pravidla a zásady organizace.

V této části podnikatelského plánu je zpracováno, jakým způsobem se začínající podnikatel chce prosadit proti již existující konkurenci na trhu (Koráb, 2007, s. 82). Obsahem marketingové strategie jsou následující tři okruhy problémů: výběr cílového trhu, určení tržní pozice produktu a rozhodnutí o marketingovém mixu (Srpková, 2011, s. 22).

Z dalších marketingových nástrojů jsou v této části využity nástroje marketingového mixu. Přínos tohoto nástroje je ve vytvoření a zformulování strategie jeho podniku (Koráb et al., 2007, s. 82).

Marketingový mix se skládá z rozhodnutí týkajících se nabízeného produktu (*product*), ceny tohoto produktu (*price*), propagace daného produktu (*promotion*) a dostupnosti produktu (*place*). Marketingový mix je často označován také zkratkou 4P (Karlíček, 2018, s. 152). Slouka (2017, s. 93) doplňuje marketingový mix 4 C. Jedná se o marketingový mix z pohledu klienta. Písmena C v tomto případě označují zákaznickou hodnotu (anglicky *customer value*), náklady zákazníka (*cost to the customer*), zákaznické pohodlí (*convenience*). Podle Staňkové (2013, s. 94) lze oba přístupy sjednotit. Výsledný marketingový mix je tvořen následujícími složkami: produktem, cenou, místem poskytování služby a komunikací s klientem.

4 ZAHÁJENÍ PODNIKATELSKÝCH ČINNOSTÍ

Založení podniku lze označit jako cílevědomý řízený proces. Při založení podniku vytváří vlastník podniku základní předpoklady pro splnění funkcí podniku (Synek, 2011, s. 24). Podnikání je ovšem riskantní činností a každý rok velké množství firem zaniká. Aby bylo toto riziko minimalizováno, měli by se začínající podnikatelé řídit následujícími doporučeními:

- a) Disponovat motivací a odhodláním podnikat.
- b) Pečlivě zvážit své osobní předpoklady pro podnikání.
- c) Definovat podnikatelský nápad nebo objevit mezeru na trhu.
- d) Sestavit zakladatelský rozpočet.
- e) Připravit podnikatelský plán.
- f) Zvolit vhodnou právní formu podnikání.

(Veber a Srpová, 2012, s. 58 – 59).

Ad a) Důležitými faktory pro začátek podnikání je motivace budoucího podnikatele a také kvalita a reálnost osobních a podnikatelských cílů (Veber a Srpová, 2012, s. 59). Synek (2011, s. 25 – 26) v souvislosti s okolím podnikatele uvádí, že podnikatelská činnost vyžaduje od podnikatele mnoho úsilí a času. Z tohoto důvodu je velmi vhodné, aby měl podnikatel stabilizované rodinné zázemí.

Ad b) Úspěšným podnikatelem se může stát pouze silná a cílevědomá osobnost schopná zrealizovat určitý nápad. Zároveň je však důležité, aby podnikatel uměl pracovat s lidmi a vést lidi k vytyčenému cíli (Synek, 2011, s. 25). Z dalších vlastností podnikatele lze zmínit např. tvořivost nebo houževnatost. Mezi důležité vlastnosti podnikatele patří také jeho flexibilita a schopnost vcítit se jak do spotřebitelů, tak do svých obchodních partnerů (Mikuláščík, 2015, s. 323 – 324).

Ad c) Fotr a Souček (2005, s. 17) uvádí, že podněty pro podnikatelské příležitosti vychází ze sledování a vyhodnocování faktorů podnikatelského okolí. Těmito faktory mohou být např. poptávka po určitých produktech a službách nebo objevení nových výrobků a technologií. Uvedené podněty lze získat např. z marketingových studií, z analýzy dovozu a jeho možné substituce domácími produkty apod. Veber a Srpová (2012, s. 59 – 60) zmiňují skutečnost, že dobrý nápad je vysoce důležitým předpokladem pro podnikatelský úspěch.

Podnikatel by v této fázi měl zhodnotit, na jaké požadavky jeho produkt reaguje, zda je příslušný trh perspektivní nebo jestli je jeho produkt lepší než produkty konkurenční.

Ad d) Zakladatelský rozpočet lze definovat jako reálný rozpočet výdajů. Tento rozpočet zahrnuje jak výdaje na zahájení podnikání, tak i na financování provozu (Koráb et al., 2007, s. 137). Tato oblast však často bývá začínajícími podnikateli podceňována. Začínající podnikatel by si měl uvědomit skutečnost, že je na začátku podnikání nutné mít dostatek finančních prostředků. Tyto prostředky musí pokrýt provozní náklady firmy do té doby, než firma začne disponovat příjmem likvidních prostředků. (Veber a Srpová., 2012, s. 60).

Ad e) Galai et al. (2016, s. 3) definuje podnikatelský plán jako klíčovou složku při plánování nového podniku. Dobrý podnikatelský plán musí mít podobu stručného dokumentu a jeho cílem je přesvědčit čtenáře, že uvedený plán je realistický a proveditelný. Koráb et al. (2007, s. 36) zmiňují, že obsah podnikatelského plánu je pro každý podnik individuální, avšak určité prvky by měl obsahovat každý podnikatelský plán. Podle Vebera a Srpové (2012, s. 61) se musí podnikatelský plán skládat z následujících částí: Popis podnikatelské příležitosti, cíle firmy a vlastníků, potenciální trhy, analýza konkurence, obchodní a marketingová strategie, finanční plán, předpoklady úspěšnosti, rizika podnikatelského plánu.

Ad f) Začínající podnikatelé si mohou svobodně vybrat z právních forem upravovaných právním řádem, o kterých je pojednáno v druhé kapitole této práce. Kolářová (2013, s. 12) jako kritéria pro volbu právní formy podniku uvádí např. rozsah ručení za závazky z podnikání, počet zakladatelů, požadavky na základní kapitál, administrativní zatížení apod. Jak uvádí Veber a Srpová (2012, s. 61), rozhodnutí o právní formě je vhodné učinit až po vytvoření podnikatelského plánu. Důvodem je skutečnost, že po vytvoření podnikatelského plánu již má začínající podnikatel lepší představu o činnostech firmy a může se tak o právní formě podniku rozhodnout kvalifikovaněji.

4.1 Zpracování podnikatelského plánu

Při tvorbě podnikatelského plánu jsou uplatňovány určité zásady. Těmito zásadami jsou srozumitelnost, přesnost, stručnost a logičnost (Koráb et al., 2007, s. 36). Samozřejmostí by měla být reálnost predikovaného vývoje a pravdivost uváděných údajů. Vhodnou součástí podnikatelského plánu je identifikace rizik a vypracování variant řešení kritických momentů budoucího vývoje (Veber a Srpová, 2012, s. 96 – 97).

Výsledná podoba podnikatelského plánu je ovlivněna velikostí zakládané firmy a také účelem, pro který bude plán sestaven. Vliv na podobu podnikatelského plánu má také velikost daného trhu a konkurence (Veber, 2012, s. 97). Jak uvádí Galai et al. (2016, s. 3), celková délka plánu by se měla pohybovat v rozmezí 20 až 50 stránek. Koráb et al. (2007, s. 39 – 40) k délce podnikatelského plánu udávají, že pro podnikatele je však důležitější kvalita plánu než jeho rozsah.

4.1.1 Příprava podnikatelského plánu

Před zahájením tvorby podnikatelského plánu by měl mít začínající podnikatel zodpovězeno několik otázek. Předně by mělo být jasné, jaký je účel pro napsání podnikatelského plánu. Plán může být určen pro externí subjekty, nebo pro interní využití. V podniku může plán fungovat např. ve formě plánovacího nástroje (Veber a Srpová 2012, s. 95 – 96). Galai et al. (2016, s. 175) k přípravě plánu doplňují, že plán musí být sepsán osobou, která je kompletně seznámena s cíli projektu, detaily zvolené obchodní strategie a disponuje znalostmi nasbíranými v období před začátkem plánování.

4.1.2 Struktura podnikatelského plánu

Veber (2012, s. 98) uvádí, že neexistuje pevná struktura podnikatelského plánu. Podle Korába et al. (2007, s. 72) rozdíly mezi jednotlivými strukturami podnikatelského plánu spočívají v odlišně pojatých formách plánů a názvech jednotlivých kapitol. Pro všechny existující struktury podnikatelských plánů však platí, že celkový obsah a charakter obsažených informací musí být stejný. Podnikatelský plán se může skládat např. z následujících kapitol:

1. Titulní list a obsah.
2. Exekutivní souhrn.
3. Všeobecný popis podniku.
4. Potenciální trhy.
5. Marketingový plán.
6. Operační plán.
7. Personální zdroje.
8. Finanční plán a ukazatele finanční analýzy.
9. Hodnocení rizik podnikatelského plánu.
10. Příloha.

(Koráb et al., 2007, s. 73, Veber a Srpová, 2012, s. 98).

4.1.3 Titulní list a obsah

Úvodní list obsahuje obchodní název, název podnikatelského plánu, jméno autora a dalších klíčových osob, datum založení a další údaje. Vhodné může být také prohlášení o důvěrnosti informací v dokumentu a zákaz dalšího šíření obsahu dokumentu bez písemného souhlasu autora (Srpková, 2011, s. 15). Koráb et al. (2007, s. 74) zmiňují skutečnost, že každý obsáhlejší dokument by měl mít identifikační část. Tou může být titulní strana, kde je uveden název dokumentu, podtitul upřesňující charakter dokumentu (např. název zakládaného podniku, označení autora dokumentu, logo podniku atd.). Veber a Srpková (2012, s. 98) k obsahu uvádí, že postačující podrobnost obsahu zahrnuje první tři úrovně nadpisů.

4.1.4 Exekutivní souhrn

Cílem této kapitoly je podat čtenáři zhuštěnou informaci o následujících částech podnikatelského plánu. Rozsah této kapitoly by se měl pohybovat od dvou do sedmi stránek (Veber a Srpková, 2012, s. 99). Tuto část podnikatelského plánu lze označit jako zásadní v situaci, kdy je plán sestaven pro potřeby externího uživatele. Ten se po přečtení této části rozhoduje, zda se bude daným plánem dále zabývat. Začínající podnikatel může v této části plánu uvést např. klíčové myšlenky o svém produktu (službách), možných konkurenčních výhodách apod. Exekutivní souhrn lze také označit jako úložiště abstraktů klíčových částí plánu. Pro exekutivní souhrn dále platí, že korekci obsahu autor provádí až po dokončení ostatních částí podnikatelského plánu (Koráb et al., 2007, s. 74 – 75).

4.1.5 Všeobecný popis podniku

V této části uvádí autor plánu datum založení, sídlo firmy a motivaci k jejímu založení. Dále jsou v této části představeni vlastníci podniku a hlavní produkt firmy (Veber a Srpková, 2012, s. 99). Koráb et al. (2007, s. 76-77) k obsahu této části doplňují popis organizační struktury, prezentaci manažerského týmu podniku a také vysvětlení zaměstnanecké politiky podniku. V souvislosti se sídlem podniku je vhodné uvést, zda bude podnikatel využívat vlastní nemovitosti, či zda budou všechny, resp. část prostor pronajata.

V této části také podnikatel představuje silné stránky a příležitosti, o které se opírá podnikatelský záměr. V rámci této kapitoly mohou být také nastíněna slabá místa podnikatelského záměru, která jsou podrobněji definována v samostatné kapitole. Uvedená slabá místa by měla být doplněna variantami řešení problémových situací (Koráb et al., 2007, s. 78).

4.1.6 Potenciální trhy

Klíčovou podmínkou pro úspěšné fungování podniku je existence trhu, kde je zájem o produkty podniku. Proto jsou pro investory velmi důležitá fakta o potenciálních trzích a možnostech uplatnění na těchto trzích (Veber a Srpová, 2012, s. 100). Z těchto důvodů se začínající podnikatel zaměřuje na definici potenciálního trhu a dále se zabývá průzkumem příležitostí a hrozeb pro jeho podnik. Obsahem této části je také analýza konkurence podniku, dodavatelů a potenciálních zákazníků. Návazným krokem je hledání způsobu, jak vytvořit z potenciálních zákazníků reálné a spokojené zákazníky podniku. Posledně zmíněnou problematikou se následně ve větší míře zabývá marketingový plán (Koráb et al., 2007, s. 80).

4.1.7 Marketingový plán

Problematika marketingového plánu je podrobněji zpracována v předchozí kapitole, jejíž náplní je aplikace marketingu ve zdravotnictví. V této podkapitole jsou uvedena specifika této části podnikatelského plánu pro plánovanou biochemickou laboratoř.

Podle Korába et al. (2007, s. 82) pro marketingový plán platí, že by neměl být orientován pouze na současnost a blízkou budoucnost, ale měl by obsahovat také představu racionálního rozvoje produktů a služeb či rozvoje trhů.

Jak uvádí Veber a Srpová (2012, s. 184 – 186), marketing u malých firem má svá specifika. Mezi výhody malých firem oproti velkým patří např. pružnější reakce na změny poptávky, úzký kontakt se zákazníkem, nebo plochá struktura řízení malé firmy. Předností malých firem je také zaměření na úzký sortiment a s tím související vyšší kvalita výrobků a služeb. Slabinami marketingu malých firem jsou omezení na straně finančních zdrojů, lidských zdrojů, nedostatek marketingových dovedností a také ostře ohraničený trh.

4.1.8 Operační plán

Obsahem této kapitoly podnikatelského plánu je projektové zpracování realizace daného podnikatelského plánu (Koráb et al., 2007, s. 85). Obecně lze jako projekt označit činnosti, které jsou navzájem spojeny systémově, organizačně, časově a personálně. Tyto činnosti jsou řízeny za účelem dosažení projektových cílů (Ochrana et al., 2010, s. 197).

V první fázi určí začínající podnikatel důležité kroky a aktivity, které musí jeho firma provést. Kromě uvedených aktivit podnikatel v této fázi určí milníky, kterých hodlá dosáhnout. Zároveň jsou také uvedeny termíny jejich dosažení (Srpová, 2011, s. 27).

Pro zpracování operačního plánu mohou být využity dva nástroje. Prvním je tabulka časových milníků pro kritické kroky. Druhým a sofistikovanějším nástrojem je tzv. Ganttův diagram (Koráb et al., 2007, s. 85). Účelem Ganttova diagramu je graficky znázornit posloupnost jednotlivých činností v čase. Přednostmi Ganttova diagramu je srozumitelnost, přehlednost a vizuální názornost (Ochrana et al., 2010, s. 203).

Ganttův diagram může být užitečnou pomůckou při identifikaci tzv. kritické cesty. Kritická cesta je označení pro nejdelsí cestu, která vede přes časový diagram realizačních kroků. Délka cesty je měřena ve zvolených časových jednotkách. Pro kritickou cestu zároveň platí nejkratší možný čas pro dokončení celého projektu (Koráb et al., 2007, s. 85).

4.1.9 Personální zdroje

Cílem této kapitoly je vytvořit přehled o personálním zabezpečení chodu firmy. Výsledná podoba této části podnikatelského plánu závisí na velikosti firmy, pro níže je podnikatelský plán zpracován. V případě, že se jedná o začínající nebo menší firmu, lze uvést řešení personálních otázek na závěr každé z předchozích kapitol (Veber a Srpová, 2012, s. 103).

Jak uvádí Koráb et al. (2007, s. 87), pokud je činnost začínajícího podniku založena na činnosti specialistů, je potřebné personální oblast pečlivě zpracovat. Příkladem takových odvětví může být např. problematika bezpečnosti informačních systémů nebo zdravotnická zařízení. V těchto případech je zapotřebí uvést požadované kvalifikace pro dané pracovní pozice, počty zaměstnanců na definovaných pracovních pozicích, platy a benefity zaměstnanců atp.

4.1.10 Finanční plán a ukazatele finanční analýzy

Účelem finančního plánu je prokázat ekonomickou reálnost celého podnikatelského záměru. V rámci finančního plánu podnikatel vytváří plán nákladů, plán výnosů, plánovaný výkaz zisku a ztráty, plán peněžních toků atp. Sestavení uvedených výkazů bývá očekáváno investory a bankéři (Srpová, 2011, s. 28-29). Koráb et al. (2007, s. 89) zmiňují skutečnost, že tyto výkazy by měly být vytvořeny podrobně pro první tři měsíce. Pro první rok podnikání jsou předpokládané výstupy vytvořeny v méně podrobné podobě.

Častou chybou mezi začínajícími podnikateli je, že při tvorbě finančního plánu nerozlišují mezi výnosy a příjmy a také mezi náklady a výdaji (Srpová, 2011, s. 28).

Náklady lze definovat jako spotřebu výrobních činitelů vyjádřenou v penězích. Naproti tomu výdaje jsou úbytkem peněžních prostředků firmy (Synek, 2011, s. 457, s. 461).

Výnosy lze definovat jako výsledky podnikání za určité období vyjádřené v penězích, avšak v účetnictví není přihlíženo k tomu, jestli byly skutečně inkasovány. Příjmy jsou částky, které firma obdržela za prodané výrobky či služby (Veber a Srpová, 2012, s. 146).

Aby mohly být náklady firmy managementem dobře řízeny, je nutné tyto náklady rozlišovat (Synek, 2011, s. 80 – 83). Existuje členění nákladů dle druhu, účelu, činností a podle závislosti nákladů na změnách objemu výroby (Srpová, 2011, s. 29).

Při využití kalkulačního členění nákladů mohou být náklady rozděleny na přímé a nepřímé. Přímé náklady jsou takové náklady, které lze přímo přiřadit k jednotlivému výrobku či výkonu. Opakem jsou nepřímé náklady, které nemohou být snadno přiřazeny k nákladovému objektu. Nepřímé náklady bývají k výkonům alokovány prostřednictvím početně technických postupů (Popesko, 2014, s. 34).

Pro členění nákladů podle závislosti na objemu výroby platí, že tyto náklady lze dělit na náklady fixní a variabilní. Variabilní náklady se mění se změnou objemu výroby (Srpová, 2011). Naproti tomu velikost fixních nákladů je vůči změnám objemu výroby nezávislá. Pokud dojde ke změně tohoto druhu nákladů, jedná se o změnu skokovou (Synek, 2011, s. 87).

Vhodnou součástí finančního plánu je dle Srpové (2011, s. 30) výpočet bodu zvratu. Bod zvratu označuje takové množství produkce, při kterém se náklady a tržby rovnají. Bod zvratu také indikuje stupeň využití výrobní kapacity. Pokud je bod zvratu vyšší, dostane se firma rychleji do ztráty. Firma je tedy méně odolná vůči poklesu poptávky. Synek (2011, s. 136 – 137) uvádí také vztah pro výpočet bodu zvratu. Jedná se o následující vztah:

$$q = \frac{F}{p - b}$$

kde

q = množství vyrobených a prodaných výrobků

F = fixní náklady

p = cena výrobku

b = variabilní náklady na jeden výrobek

Pro začínajícího podnikatele není příliš obtížné přesně odhadnout a vyčíslit průměrné provozní výdaje, mimořádné výdaje a výši potřebné finanční rezervy. Problematictější však je odhadnout výnosy a příjmy z podnikatelské činnosti.

Výnosy a příjmy ze zakázek podnikatel stanovuje pouze odhadem. Platí, že přesnost tohoto odhadu odpovídá kvalitě marketingového plánu (Koráb et al., 2007, s. 88 – 89).

4.1.11 Hodnocení rizik podnikatelského plánu

Riziko obecně lze dle Fotra a Součka (2005, s. 143) popsat jako možnost vzniku ztráty, možnost výskytu událostí, které zabrání dosažení cílů jednotlivce či organizace a v neposlední řadě nebezpečí negativních odchylek od stanovených úrovní cílů jednotlivce či organizace. Je nutné brát v potaz, že riziko a nejistota jsou neodlučitelným a podstatným znakem podnikatelských činností.

Z výše uvedených důvodů by proto součástí podnikatelského plánu měla být analýza rizik. Účelem této analýzy je předejít negativním důsledkům plynoucích z možného vývoje rizikových faktorů (Koráb et al., 2007, s. 89). Každá z rizikových situací má své příčiny. Tento poznatek je možné využít k vytvoření návrhu preventivního opatření snižujícího konkrétní riziko (Srpková, 2011, s. 31 – 32).

Škrála a Škrlová (2008, s. 102 - 107) uvádí čtyři kroky, z kterých se skládá metodologie řízení rizik ve zdravotnických zařízeních. Jedná se o identifikaci rizik, vyhodnocení rizik, řešení rizik a zpětnou vazbu.

Ve fázi identifikace rizik jsou identifikovány hlavní rizikové oblasti či faktory vyskytující se ve zdravotnickém zařízení. Při výběru rizikových faktorů lze vycházet z různých oblastí – např. z výsledků vědeckých studií, z literatury nebo ze zkušeností jiných zdravotnických zařízení. Pro vyhodnocení jsou rizika hodnocena ve dvou dimenzích. Konkrétně se jedná o pravděpodobnost výskytu a závažnost následků. Rozsah škály si zdravotnické zařízení může zvolit. Řešení rizik spočívá buď v akceptování rizika, nebo v jeho řešení (Škrála a Škrlová, 2008, s. 102). Podle Srpkové (2011, s. 139 – 140) je možné opatření na snížení rizik rozdělit do tří skupin – předcházení rizikům, zmírňování daných rizik a záchrana. Posledně uvedená skupina znamená, že tvůrci podnikatelského plánu jsou smířeni s následky nežádoucích událostí.

4.1.12 Příloha podnikatelského plánu

Obsahem přílohy podnikatelského plánu by měly být životopisy klíčových osobností firmy, analýza trhu, výpis z obchodního rejstříku, zprávy a články o trhu a produktu, prospekty, důležité smlouvy a technické výkresy.

Pokud se jedná o již existující firmu, jsou součástí přílohy také podklady z finanční oblasti z posledních tří až pěti let (rozvahy a výkazy zisku a ztrát).

Rozsah přílohy může v některých případech dosáhnout padesáti i více stran. Pro zmenšení rozsahu přílohy lze vytvořit seznam podkladů. K tomuto seznamu pak podnikatel připojí poznámku, že podklady uvedené v seznamu jsou k dispozici (Srpová, 2011, s. 33).

4.2 Projekt a projektový management

Problematika projektu je popsána v předchozí podkapitole, v souvislosti s podnikatelským plánem. V této kapitole je uvedená problematika podrobněji popsána a doplněna.

Doležal a Krátký (2017, s. 16 – 17, s. 23) popisují projekt jako jedinečnou skupinu kroků, která vede k dosažení stanoveného výsledku nebo cíle. Projekt musí zároveň splňovat určité rysy. Těmi jsou jedinečnost projektu, existence rizika, komplexnost a složitost daného úkolu a vymezenost projektu v čase, penězích a zdrojích.

Souvisejícími pojmy jsou termíny projektový management či projektové řízení. Jak uvádí Doležal a Krátký (2017, s. 17), projektové řízení je využití dovedností, znalostí, metod a nástrojů tak, aby byl projekt úspěšný. Veber a Srpová (2012, s. 140) zmiňuje skutečnost, že projektový management u malých firem má svá specifika. Mezi tato specifika lze zahrnout skutečnost, že je nutné zjednodušit celý proces řízení projektů. Dalšími rysy projektového managementu v malých firmách je menší množství zdrojů, kterými firma disponuje. Pro projektový management v malých firmách je typické také to, že mnohé činnosti jsou vykonávány identickými pracovníky. Dodržování zásad projektového managementu je však výhodné i pro menší firmy, a to z důvodu minimalizace rizika předčasného ukončení projektu. Dalším důvodem je dosažení cílů projektu s podstatně nižšími náklady a za podstatně kratší dobu.

Doležal a Krátký (2017, s. 169) uvádí otázky, které by si zodpovědné osoby v průběhu projektu měly umět zodpovědět. Při úvodním zadání projektu by mělo být zřejmé, kdo projekt chce a co od tohoto projektu očekává. Také by v této fázi projektu mělo být jasné, čím projekt skončí. Ve fázi formálního zahájení projektu by měl být projekt jasně vymezen a měly by být specifikovány přínosy, cílový stav a také hlavní rizika. Odpovědné osoby by měly vědět, jakým způsobem bude probíhat pořizování materiálu a služeb pro připravovaný projekt. V průběhu realizace projektu by mělo být stanoveno, kdo a komu podává report. Zároveň by měly být stanoveny intervaly pro reporting v rámci projektu.

5 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Cílem teoretické části této diplomové práce bylo zpracovat poznatky, které jsou důležité pro připravovaný projekt soukromé biochemické laboratoře.

První kapitola této práce se zabývá systémem zdravotní péče v České republice. Dále jsou v této kapitole uvedeny požadavky, které jsou nutné pro provoz zdravotnických zařízení. Ve druhé kapitole jsou shrnuty poznatky o existujících právních formách v České republice. Obsahem třetí kapitoly je marketing a jeho aplikace ve zdravotnictví. V kapitole jsou popsány marketingové analytické metody a marketingové plánování. Poslední kapitola teoretické části je zaměřena na problematiku podnikatelského plánu a projektu obecně.

Zdroje, které byly při psaní teoretické části použity, lze rozdělit dle několika kritérií. Prvním kritériem je zaměření daných zdrojů – zatímco část těchto zdrojů byla zaměřena na danou problematiku obecně, druhá skupina zdrojů je orientována na aplikaci dané tematiky ve zdravotnictví. Z první skupiny lze zmínit zejména knihy autorských kolektivů pod vedením doc. Ing. Jitky Srpové, prof. Ing. Miloslava Synka a doc. Ing. Dr. Vojtěcha Korába. Vzhledem k zamýšlené velikosti laboratoře byla jedním z nejdůležitějších zdrojů kniha *Podnikání malé a střední firmy* prof. Ing. Jaromíra Vebera, CSc. a doc. Ing. Jitky Srpové, CSc.. Mezi odbornými publikacemi vztaženými ke zdravotnictví lze zmínit literaturu od doc. Ing. Pavly Staňkové, PhD., Ing. Jaroslava Zlámala, PhD. a Ing. Jany Bellové, PhD. a MUDr. Davida Slouky, PhD. Odborná literatura byla v kapitole o právních formách doplněna platnou legislativou, neboť část odborné literatury byla napsána těsně před nabytím platnosti zákona o obchodních korporacích.

Při psaní textu byla využita i cizojazyčná literatura. V jednom případě se jednalo o knihu zaměřenou na management ve zdravotnictví, v druhém případě na podnikatelský plán obecně.

Počet českých i cizojazyčných zdrojů vztahujících se k oblastem zpracovaným v teoretické části práce lze zhodnotit jako dostatečný. V oblasti literatury zabývající se aplikací managementu a marketingu do zdravotnictví dochází v posledních letech v rámci české i zahraniční literatury k vydávání nových publikací s uvedenou tematikou. Dřívější nedostatek literatury z této oblasti je tak postupně odstraňován.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ

Následující kapitola je tvořena analýzami marketingového prostředí, ve kterém je zamýšleno založení soukromé biochemické laboratoře. Cílem provedených analýz je vyhodnotit vhodnost podmínek pro realizaci zamýšleného projektu.

Při analýze marketingového prostředí byly hodnoceny faktory makroprostředí, mezoprostředí, příležitosti a hrozby. Pro analýzu makroprostředí byla využita PESTLE analýza, mezoprostředí bylo hodnoceno pomocí Porterovy analýzy konkurenčních sil. Jako nástroj pro analýzu příležitostí a hrozeb byla použita OT analýza.

6.1 Analýza makroprostředí

Zhodnocení faktorů makroprostředí bylo provedeno pomocí PESTLE analýzy. Obsah této analýzy byl podrobně popsán v teoretické části této práce. V rámci této analýzy jsou hodnoceny faktory politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a environmentální.

Zdroji pro analyzování výše uvedených faktorů byly odborné publikace, výroční zprávy a internetové stránky Ministerstva zdravotnictví ČR, Českého statistického úřadu, Ústavu zdravotnických informací a statistiky ČR, Jihomoravského kraje, mikroregionu Hustopečsko a obce Velké Pavlovice.

6.1.1 Politické prostředí

Zdravotní politika státu je v současné době představována programem *Zdraví 2020 - Národní strategie ochrany a podpory zdraví a prevence nemocí*. Jedná se o nástroj k implementaci programu Mezinárodní zdravotnické organizace (WHO) Zdraví 2020. Realizace této strategie byla podpořena usnesením Vlády ČR ze dne 8. ledna 2014. Jedná se o dokument, který nahradil předchozí program *Zdraví pro všechny v 21. století*. (MZČR © 2010a, MZČR © 2010b).

Na základě téhož usnesení Vlády ČR bylo uloženo ministru zdravotnictví, aby jedenkrát ročně informoval vládu o stavu realizace Národní strategie. Vládní usnesení bylo též důležitou podmínkou pro využívání finančních prostředků z evropských fondů v celém českém zdravotnictví. Z důvodu využívání finančních prostředků byla celá strategie rozpracována do 13 akčních plánů, které mají specifické priority týkající se České republiky.

Celý program od ledna 2018 prochází revitalizací, v průběhu roku 2018 byly představovány jednotlivé akční plány. Souběžně s programem je připravována i strategie rozvoje zdravotní péče, a to v časovém horizontu do roku 2030. Platí, že hlavní důraz bude i nadále kladen na prevenci rizikového chování, na zvýšení zájmu občanů o své zdraví, zlepšení dostupnosti zdravotní péče, včetně následné péče, podporu a ochranu duševního zdraví (MZČR © 2010c).

Významným dokumentem v oblasti zdravotnictví je také 3. akční program EU, který je nejdůležitějším finančním nástrojem realizace cílů EU v oblasti veřejného zdraví. Jedná se o program, který navazuje na 2. akční program Společenství v oblasti veřejného zdraví, realizovaný v letech 2008 – 2013. Zdrojem financování 3. akčního programu je rozpočet EU. Program je zaměřen na následující oblasti:

- a) Podpora a šíření postupů, jejichž cílem je sloužit k efektivní prevenci před onemocněními.
- b) Ochrana občanů před závažnými zdravotními hrozbami.
- c) Budování a podpora kapacit veřejného zdraví. Program by měl také přispívat k vytvoření udržitelného a efektivního systému zdravotní péče.
- d) Usnadnění přístupu k lepší a bezpečnější zdravotní péči. Tento cíl bude realizován pomocí takových nástrojů, jako např. zlepšení zdravotní gramotnosti nebo podpora aplikace výzkumných výsledků.

Realizace tohoto akčního programu probíhá v období let 2014 – 2020. Zdrojem financování programu je rozpočet EU. Z programu budou udělovány granty např. na společné akce členských států a Evropské komise a na projekty s nadnárodním dopadem. Provádění programu je realizováno na základě každoročního pracovního plánu, který stanovuje priority, akce a finanční alokace (MZČR © 2010d).

Z dalších programů lze zmínit např. Akční plán Národního antibiotického programu (AP NAP). AP NAP byl ustanoven Usnesením vlády č. 75 ze dne 28. ledna 2019. Účelem akčního plánu je naplnění dlouhodobé strategie Národního antibiotického programu. Aktivity tohoto akčního plánu lze shrnout do tří pilířů:

- a) Zlepšení informovanosti o stavu antibiotické rezistence a spotřeby antibiotik.
- b) Kontrola a prevence antibiotické rezistence.
- c) Podpora vědy a výzkumu.

(MZČR © 2010e).

Ministrem zdravotnictví České republiky je Mgr. et Mgr. Adam Vojtěch, MHA, který byl do funkce ministra zdravotnictví jmenován dne 13. prosince 2017. Současný ministr zdravotnictví dle svých slov klade důraz na reformu primární péče, především na reformu sítě praktických lékařů. Podle ministra by mělo dojít ke zhuštění sítě praktických lékařů. Další myšlenkou je vytvoření sdružených praxí, kdy by zdravotní péči na jednom místě poskytovalo několik vzájemně se doplňujících praktických lékařů a došlo by k prodloužení ordinční doby. Časový interval změn ministr odhaduje na deset až patnáct let. V současné době Ministerstvo zdravotnictví poskytuje dotace na přípravu nových praktických lékařů (MZČR © 2010f).

Vzhledem k tomu, že indikace praktických lékařů tvoří velký objem prováděných biochemických vyšetření, přináší důraz na zvýšení počtu a rozsahu služeb praktických lékařů významnou tržní příležitost s dlouhodobou perspektivou. Okresy Břeclav a Hodonín, ve kterých by laboratoř poskytovala své služby, jsou zařazeny do seznamu oblastí s omezenou dostupností zdravotních služeb v oboru praktického lékařství pro děti a dorost. Lze očekávat, že se počet praktických lékařů pro děti a dorost v okrese zvýší. Vstřícnost politického prostředí zvyšuje i důraz na prevenci zakotvenou v programu Zdraví 2020. Politické prostředí lze tedy souhrnně hodnotit jako příznivé pro založení laboratoře.

6.1.2 Ekonomické prostředí

V rámci analýzy ekonomického prostředí byly analyzovány dostupné ukazatele výkonnosti ekonomiky platné pro celou Českou republiku, pro Jihomoravský kraj a pro okres Břeclav. Součástí analýzy ekonomického prostředí je také zhodnocení výše výdajů určených pro zdravotnictví.

Ekonomické údaje České republiky

Hrubý domácí produkt (HDP) České republiky ve 3. čtvrtletí roku 2018 meziročně vzrostl o 2,4%. Došlo tak k oslabení růstu HDP, neboť v 1. čtvrtletí roku 2018 dosáhl meziroční růst tohoto ukazatele hodnoty 4,4 % a ve 4. čtvrtletí roku 2017 meziročně rostl tempem 4,3 %. Ve 4. čtvrtletí roku 2018 vzrostl podle předběžných údajů Českého statistického úřadu HDP České Republiky o 2,9% (ČSÚ © 2019a-c).

Hodnota meziročního růstu spotřebitelských cen ve 3. čtvrtletí roku 2018 byla 2,4%. V roce 2017 dosáhla míra inflace hodnoty 2,5 %.

Obecná míra nezaměstnanosti v celé České republice dosáhla v prosinci 2018 výše 2,2% a meziročně tak poklesla o 0,2 % (ČSÚ © 2019d).

Ekonomické údaje Jihomoravského kraje a okresu Břeclav

Výše podílu obyvatelstva kraje na obyvatelstvu ČR činí 11,1 % a vytvořený HDP Jihomoravského kraje je 10,5% hrubého domácího produktu České republiky. Lze tedy konstatovat, že podíl HDP téměř odpovídá podílu kraje na obyvatelstvu. Jihomoravský kraj tak patří ke krajům s vysokým ekonomickým potenciálem. Nejvyšší podíl hrubé přidané hodnoty připadal na služby (63,7%), druhým nejvýznamnějším odvětvím v kraji byl průmysl s 27,2 % (Jihomoravský kraj © 2019a).

Průměrná mzda zaměstnance v Jihomoravském kraji ve 3. čtvrtletí 2018 dosáhla hodnoty 30 561 Kč. Ve srovnání s celorepublikovým průměrem se jedná o mírně podprůměrnou mzdu, neboť celorepublikový průměr ve stejném období činil 31 516 Kč (ČSÚ © 2019g, ČSÚ © 2019i).

Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji dosáhla ve 3. čtvrtletí roku 2018 hodnoty 3,65 %. Region se tak v celorepublikovém srovnání mezi kraji zařadil na 12. místo z celkových 14. V okrese Břeclav dosáhl podíl nezaměstnaných osob v témže období výše 2,89 % a okres je tak v celorepublikovém srovnání na 46. místě z celkového počtu 77 okresů. Oproti předchozímu roku se jedná o pokles nezaměstnanosti, v roce 2017 byla hodnota podílu nezaměstnaných osob 4,26 % (ČSÚ © 2019f-h).

Výdaje na zdravotnictví v České republice

Celkové výdaje na zdravotní péči v ČR v roce 2017 činily celkem 387,4 miliardy Kč. Meziročně tak výdaje vzrostly o 7,1%, v nominálním vyjádření o 25,8 miliard Kč.

Podíl celkových výdajů na zdravotnictví na HDP dosáhl v České republice v roce 2017 hodnoty 7,68%. Oproti roku 2016 se hodnota tohoto ukazatele nepatrně zvýšila (o 0,1%). Jednalo se o změnu trendu, neboť v letech 2014 – 2016 podíl výdajů na zdravotnictví na HDP konstantně klesal z hodnoty 8,08 % (v roce 2014) až na 7,58% (v roce 2016).

Celkový nárůst výdajů byl způsoben vyššími výdaji ve všech třech hlavních zdrojích financování zdravotní péče, tj. výdaji ze státního rozpočtu, prostředky z veřejného zdravotního pojištění a přímými platbami pacientů (domácností). V případě státního rozpočtu meziročně vzrostly výdaje o více než 10 % (o 6,2 miliardy Kč), prostředky z veřejného zdravotního pojištění byly meziročně navýšeny o 6 % (o 14,5 miliard Kč) a přímé platby domácností meziročně vzrostly o 5,5% (2,8 miliard Kč) (ČSÚ © 2019j).

Podrobnou strukturu těchto výdajů zachycuje následující tabulka.

Tab. č. 1: *Výdaje na zdravotní péči v České republice v letech 2014 – 2017 (Zdroj: ČSÚ, © 2019, Zdravotnické účty 2010 -2017, vlastní zpracování)*

Ukazatel (v mil. Kč)	2014	2015	2016	2017
Veřejné výdaje celkem	291 572	293 359	300 210	322 033
Veřejné zdravotní pojištění	234 602	234 460	237 700	252 169
Státní rozpočet	50 721	52 622	55 895	62 090
Krajské a obecní rozpočty	6 250	6 277	6 614	7 774
Soukromé zdroje celkem (bez přímých plateb domácností)	10 668	9 322	10 222	11 303
Přímé platby domácností	46 490	49 358	51 215	54 051
Celkové výdaje na zdravotní péči	348 730	352 039	361 647	387 388

Jak lze vidět i v tabulce, hlavním zdrojem financování českého zdravotnictví jsou veřejné zdroje. V období let 2010-2017 byla zdravotní péče v ČR financována z veřejných zdrojů z 83 – 85 %. Výdaje domácností na zdravotnictví dle dostupných údajů Českého statistického úřadu v roce 2017 dosáhly celkové výše 54,1 miliard Kč. Ve sledovaném roce tak domácí výdaje představovaly 14 % z celkových výdajů na zdravotní péči v České republice (ČSÚ © 2019j).

Od roku 2010 vzrostly výdaje domácností na zdravotní péči o 27%, tj. ze 42,7 miliard Kč na 54,1 miliard Kč. Stabilní však zůstává hodnota podílu výdajů na zdravotní péči z celkových výdajů domácností. Tato hodnota dosahuje výše 2, 29 %. Nejvyšší podíl výdajů domácností tvoří výdaje za léčiva a zdravotnický materiál, příplatky u stomatologů, regulační poplatky za pohotovostní služby, poplatky za různá potvrzení nebo vstupní vyšetření do zaměstnání u praktického lékaře, platby za nadstandardní výkony apod. (ČSÚ © 2019j).

Z pohledu biochemické laboratoře je důležitá částka, kterou zdravotní pojišťovny zaplatily za screeningová vyšetření a diagnostické testy. V roce 2017 tato částka dosáhla výše 1,5 miliardy Kč (ČSÚ © 2019j).

Ekonomické prostředí lze souhrnně analyzovat jako vhodné pro založení soukromé biochemické laboratoře. Některé z hodnocených ekonomických parametrů vykazují oproti předchozím obdobím určité zhoršení, avšak celková ekonomická situace v ČR je aktuálně dobrá. Nelze však opomenout hrozbu určité ekonomické krize. Tato hrozba vychází ze znalosti ekonomické teorie, kdy ekonomika prochází hospodářskými cykly. Pozitivním faktorem pro podnikatelský plán je konstantní podíl výdajů na zdravotnictví na celkových výdajích domácností. Mezi hlavní výdaje domácností na zdravotnictví patří mj. příplatky u stomatologů či platby za nadstandardní výkony. Lze tak konstatovat, že pacienti jsou ochotni připlatit si za lepší péči. I tuto skutečnost lze hodnotit ve vztahu k podnikatelskému plánu jako pozitivní.

6.1.3 Sociální prostředí

Projekt založení biochemické laboratoře je situován do obce Velké Pavlovice, která se nachází v okrese Břeclav na území Jihomoravského kraje. Údaje, které jsou v analýze zpracovány, se týkají obce Velké Pavlovice, okresu Břeclav nebo Jihomoravského kraje.

Jihomoravský kraj

Rozloha Jihomoravského kraje činí 7 188 km² a kraj tak z hlediska velikosti své rozlohy zaujímá čtvrté místo v České republice. Jihomoravský kraj zahrnuje okresy Blansko, Brno-město, Brno-venkov, Břeclav, Hodonín, Vyškov a Znojmo. Zároveň je kraj členěn na 21 správních obvodů obcí s rozšířenou působností. V rámci České republiky region sousedí s kraji Zlínským, Olomouckým, Pardubickým, Vysočínou a Jihočeským. Kraj sousedí také se státy Evropské unie, jmenovitě s Rakouskem a Slovenskem (ČSÚ © 2019h).

Počet obyvatel v Jihomoravském kraji dosáhl k 31. 12. 2017 hodnoty 1 183 207 obyvatel. Jedná se o 11,15 % obyvatel celé ČR. Ve srovnání s předchozím rokem počet obyvatel kraje vzrostl o 4 395 osob. Přírozený přírůstek obyvatel kraje tvořilo 1 234 osob, přírůstek stěhováním dosáhl hodnoty 3 161 osob. Z dlouhodobého hlediska je růst počtu obyvatel kraje trendem, neboť počet obyvatel v kraji trvale narůstá již od roku 2003. Přírozený přírůstek se na celkovém přírůstku podílel jedenáctým rokem v řadě (ČSÚ © 2019h, ČSÚ © 2019k).

Městem s největším počtem obyvatel v regionu je krajská metropole Brno, kde v roce 2017 žilo 379 527 obyvatel. Brno je zároveň také druhým největším městem v České republice (ČSÚ © 2019h).

Při porovnání demografických parametrů v kraji došlo v porovnání s předchozím rokem k určitým změnám. Ve věkové skupině 0-14 let dosáhl počet obyvatel nejvyšší hodnoty od roku 2000. Ve věkové skupině 15 – 64 let poklesl počet obyvatel o 0,6 %, ve věkové skupině 0 – 14 let počet obyvatel vzrostl o 0,7% a ve věkové skupině 65 let a více došlo ke zvýšení počtu obyvatel o 2,6 %. Index stáří vzrostl z hodnoty 122,9 v roce 2016 na 123,5 v roce 2017. Tento ukazatel je podílem počtu obyvatel ve věkové skupině 65 a více a počtu obyvatel ve věkovém rozmezí 0 – 14 let (ČSÚ © 2019h).

Celé území Jihomoravského kraje je místem s bohatými tradicemi a rozvinutou kulturou. Dvě místa na území tohoto kraje jsou zapsána na seznam světového dědictví UNESCO, jmenovitě se jedná o Lednicko – valtický areál a vilu Tugendhat v Brně. Kromě zmíněných památek se na území kraje nachází velké množství archeologických nalezišť, kostelů, hradních zřícenin, zámků a synagog. Významným historickým místem je bojiště z doby napoleonských válek, kde se odehrála legendární bitva tří císařů u Slavkova. V rámci kultury nelze opomenout folklorní tradice, lidovou kulturu a slavnosti, z nichž lze zmínit např. hody či fašanky.

Ve vzdělanostní struktuře obyvatel Jihomoravského kraje je nejpočetněji zastoupeno střední vzdělání s maturitou (323 tisíc obyvatel). Následuje střední vzdělání bez maturity (321,4 tisíc obyvatel) a vysokoškolské vzdělání (223,9 tisíc obyvatel). Vzdělanost zaměstnaných osob v kraji za posledních deset let vzrostla. Počet vysokoškolsky vzdělaných osob dosáhl hodnoty 29% a během zmíněného období vzrostl o 10,4 bodu. Při porovnání jednotlivých krajů v České republice se jedná o druhý nejvyšší počet vysokoškoláků (ČSÚ © 2019h , ČSÚ © 2019k).

V regionu působilo v roce 2017 celkem 667 mateřských škol, 482 základních škol, 125 středních škol a dvě konzervatoře. Ačkoliv existují určité nedostatky, síť uvedených škol ve většině případů zabezpečuje požadavky na umístění dětí. Vyšší vzdělání na území Jihomoravského kraje poskytovalo v uvedeném období deset vyšších odborných škol, jedenáct soukromých a veřejných vysokých škol a Univerzita obrany. Vysoké školy situované v Jihomoravském kraji sídlí v Brně, Znojmě a Lednici (ČSÚ © 2019h).

Zdravotnické služby jsou na území Jihomoravského kraje zabezpečovány sítí nemocnic a dále v samostatných zdravotnických zařízeních, samostatných ordinacích lékařů a v lékárnách. Nemocnic je v regionu celkem 23 a disponují celkovým počtem 7 455 lůžek (ČSÚ © 2019h).

Okres Břeclav

Rozloha okresu Břeclav je 1 038 km² a počet obyvatel celého okresu dosáhl v roce 2016 počtu 115 432 osob. Počet obcí v okrese je 63, obcí se statutem města je devět (Statistická ročenka Jihomoravského kraje 2017). V okrese lze nalézt také čtyři obce se statutem městyse. Součástí okresu jsou také tři obce s rozšířenou působností. Jedná se o obce Břeclav, Hustopeče a Mikulov. Okres hraničí se sousedními státy České republiky – na jihu s Rakouskem a na jihovýchodě se Slovenskem. Sousedními okresy jsou okres Hodonín, Vyškov, Znojmo a Brno – venkov.

V okrese Břeclav žilo k 31. 12. 2017 celkem 115 757 osob. Oproti roku 2016 se počet obyvatel okresu zvýšil o 325 osob (ČSÚ © 2019h).

V okrese Břeclav došlo k meziročnímu poklesu obyvatel ve věkové skupině 15 -64 let o 0,8%. Opačný vývoj byl ve skupině 65 let a více, kde vzrostl počet obyvatel o 0,5% obyvatel, ve skupině 0-14 let byl meziroční nárůst obyvatelstva 0,3%. Průměrný věk obyvatel v Jihomoravském kraji v roce 2017 dosahoval hodnoty 42,3 let, v okrese Břeclav byl ve stejném období průměrný věk obyvatel 42,4 let (ČSÚ © 2019h).

V okrese Břeclav se nacházejí celkem tři nemocnice, 36 samostatných zdravotnických zařízení a 30 lékáren. Pod pojmem samostatná zdravotnická zařízení jsou ve statistikách zahrnuty např. samostatné stomatologické laboratoře, domácí zdravotní péče či samostatná rehabilitační zařízení apod. (ČSÚ © 2019h).

Obec Velké Pavlovice

Obec Velké Pavlovice se nachází na území okresu Břeclav v Jihomoravském kraji. Rozloha tohoto města je 2 324 ha. K 1. lednu 2019 v městě žilo 3 075 obyvatel. V roce 1967 byl Velkým Pavlovicím udělen statut města. Hlavní údaje o městě jsou shrnuty v následující tabulce.

Tab. č. 2: Základní údaje o městě Velké Pavlovice (zdroj: Město Velké Pavlovice, © 2006 – 2019)

Počet obyvatel (k 1.1.2019)	3 075
Počet domů	1 040
Nadmořská výška	182 m.n.m.
Katastrální výměra	2 324 ha
Průměrný věk obyvatel	42 let
Průměrná roční teplota (v roce 2017)	11,2° C
Statut města udělen (rok)	1967

Historie obce Velké Pavlovice sahá dle archeologických nálezů až do doby neolitu, kdy byl katastr Velkých Pavlovic osídlen prvními zemědělci. První zmínky o obci pochází z roku 1252, kdy majitel obce Boček z Obřan odevzdává cisteriánskému klášteru ve Žďáře část vinného desátku. Své současné jméno nese obec od roku 1676. V roce 1891 byla obec z rozhodnutí císaře Františka Josefa I. povýšena na městečko – městys. Od roku 1850 byly Velké Pavlovice začleněny do politického a soudního okresu Hustopeče, a to až do října 1938, kdy tento okres zanikl. Následně byl městys součástí soudního okresu Klobouky a politického okresu Hodonín. Po osvobození městyse v roce 1945 se Velké Pavlovice vrátily do okresu Hustopeče. Od roku 1960 spadají Velké Pavlovice do okresu Břeclav. V roce 1967 se Velké Pavlovice staly městem (Město Velké Pavlovice, © 2006 – 2019).

Velké Pavlovice jsou také součástí Mikroregionu Hustopečsko. Zmíněný mikroregion je dobrovolným svazkem obcí, který se rozkládá v Dyjsko – svrateckém úvalu v oblasti Novomlýnských nádrží a jižního okraje Svrateckého lesa (Mikroregion Hustopečsko, © 2014-2019).

Způsob života obyvatel v celém mikroregionu vycházel z charakteru území, nacházejícího se v oblasti Dyjsko – svrateckého úvalu. Obyvatelé dnešního mikroregionu byli zaměřeni na vinařství a sadařství a tato tradice přetrvává i v současnosti. Velkopavlovická vinařská oblast je společně s oblastí Mikulovskou známá produkcí kvalitních vín.

K místním zvykům patří krojované hody. Jedná se o křesťanský svátek, který je zároveň poděkováním za pěkné žně.

Hody začínají vždy v neděli, která je nejbližší k výročnímu dni svěťce, kterému je zasvěcen kostel v obci. Ve Velkých Pavlovicích je kostel zasvěcen Nanebevzetí Panny Marie, hody tedy začínají první nedělí po 15. srpnu. V polovině měsíce září pak začínají Slavnosti Velkopavlovického vinobraní. Původ této slavnosti tvoří obřadný zvyk „zarážení hory“, který spočíval v ochraně dozrávající úrody hroznů. Tento zvyk se konal každoročně, tradice však byla v historii dvakrát přerušena. První přerušování nastalo v 50. letech 20. století, aby v 80. a 90. letech byla tato tradice obnovena. Podruhé byla tradice přerušena v letech 1995-2002, ale od roku 2003 je tato slavnost pravidelně pořádána (Město Velké Pavlovice, © 2006 – 2019).

Celá oblast, ve které se Velké Pavlovice nachází, je charakteristická vysokou mírou religiozity. Při sčítání lidu v roce 2011 se jako věřící označilo 60,2 % obyvatel, kteří se k této otázce vyjádřili (Mikroregion Hustopečsko, © 2014-2019).

V obci jsou přítomné spolky spjaté se zemědělstvím (místní organizace Českého svazu chovatelů, Českého svazu včelařů a Českého zahrádkářského svazu), dále v obci existuje zapsaný spolek Myslivci Velké Pavlovice a Kynologický klub. Velkou tradici má v obci Sbor dobrovolných hasičů a Tělocvičná jednota Sokol, naopak k novým spolkům lze zařadit Letecký klub Nad krajem André.

V obci Velké Pavlovice pak působí dva praktičtí lékaři pro dospělé, dvě zubní lékařky a jeden gynekolog. V obci je také zavedena lékárna a dále veterinární ordinace provozovaná MVDr. Zdeňkem Blažkem st. a MVDr. Zdeňkem Blažkem ml. (Město Velké Pavlovice, © 2006 – 2019).

Na území obce existuje několik vzdělávacích institucí, které zajišťují ucelené vzdělávání dětí a mládeže, a to v rozsahu až po maturitu. V obci je ustavena základní i mateřská škola a také gymnázium. Z volnočasových vzdělávacích institucí je v obci základní umělecká škola a Středisko volného času při ZŠ (Město Velké Pavlovice, © 2006 – 2019).

Velké Pavlovice vykazují nejvyšší míru vzdělanosti v celém mikroregionu Hustopečsko. Mezi obyvateli ve věku nad 15 let má 42,7 % obyvatel úplné středoškolské nebo vysokoškolské vzdělání. Tyto údaje jsou zjišťovány při sčítání lidu, domů a bytů. Uvedené údaje pocházejí z roku 2011. Lze předpokládat, že vzdělanost obyvatel se od zjištění údajů mírně zvyšuje.

Z hlediska zaměstnanosti je možné Velké Pavlovice označit jako druhé nejvýznamnější centrum zaměstnanosti v mikroregionu Hustopečsko.

Podle dostupných údajů Ministerstva financí ČR bylo v prosinci 2016 v obci evidováno 952 pracovních míst, což byl po Hustopečích druhý největší počet v celém mikroregionu.

Nejvýznamnějším zaměstnavatelem v obci je firma Berendsen Textil Servis s.r.o., která se zabývá kompletním textilním servisem oděvů pro různé pracovní činnosti. Počet zaměstnanců této společnosti se pohybuje v rozmezí 100 – 199 zaměstnanců.

Nezaměstnanost v obci dosáhla dle posledních dostupných údajů k 31. 12. 2017 hodnoty 4,2 %. Jedná se o poměrně příznivou hodnotu, neboť ve stejné době dosahovala hodnota nezaměstnanosti v okrese Břeclav 4,3% a v celém Jihomoravském kraji hodnoty 4,6 % (Mikroregion Hustopečsko, © 2014-2019).

Sociální prostředí je v současnosti pro založení laboratoře příznivé. V regionu v současné době dochází ke zvyšování počtu obyvatel ve věkovém rozmezí 0 - 14 let a také růstu počtu obyvatel ve věku nad 65 let.

První zmíněná skupina tvoří pacienty u praktických lékařů pro děti a dorost. Praktičtí lékaři pro děti a dorost společně s dalšími registrujícími lékaři tvoří jednu z nejdůležitějších skupin klientů pro biochemickou laboratoř. Růst počtu obyvatel v této věkové skupině tak pro plánovanou biochemickou laboratoř znamená zvýšení tržní příležitosti v podobě zvýšení počtu provedených biochemických vyšetření. Podobně růst počtu obyvatel starších 65 let znamená zvýšení tržní příležitosti, neboť uvedená skupina obyvatel tvoří významný podíl pacientů u praktických lékařů a ambulantních specialistů. V uvedené věkové skupině jsou navíc zavedeny např. screeningové programy a lidé v této věkové skupině obecně kladou důraz na sledování svého zdravotního stavu.

6.1.4 Technologické prostředí

Podle dostupných údajů Českého statistického úřadu dosáhly celkové výdaje na vědu a výzkum v České republice v roce 2017 celkové hodnoty 90,4 miliard Kč. Výdaje na vědu a výzkum tak poprvé v historii České republiky překročily hranici 90 miliard Kč. Meziročně výdaje na vědu a výzkum vzrostly o 10,2 miliard Kč, tj. o 13 %.

Státní rozpočtové výdaje na vědu a výzkum v roce 2017 dosáhly hodnoty 30,7 miliard Kč. Podíl těchto výdajů na HDP České republiky činil 0,61 %. Meziročně tak došlo k růstu těchto výdajů, neboť v roce 2016 tyto výdaje dosáhly hodnoty 28,0 miliard Kč a podíl uvedených výdajů na HDP v roce 2016 dosáhl výše 0,59 %.

Výdaje na vědu a výzkum v lékařské vědní oblasti dosáhly v roce 2017 celkové výše 5 681 milionů Kč. Nejvyšší část výdajů se vynaložila ve vysokoškolském sektoru (2 653 milionů Kč), následoval sektor podnikatelský (1 942 milionů Kč) a vládní sektor (1 083 milionů Kč). Vztah mezi lékařskými vědami a výzkumem popisuje mezinárodní klasifikace *Fields of Research and Development* (FORD). Zmíněná klasifikace definuje lékařské vědy jako jednu ze šesti hlavních vědních oblastí (ČSÚ, ©2019).

V souvislosti s výše uvedenými definicemi lze uvést definici oboru dle České společnosti klinické biochemie České lékařské společnosti Jana Evangelisty Purkyně. Klinická biochemie je dle odborné společnosti vymezena jako jeden ze základních a integrujících lékařských oborů. V České republice je klinická biochemie označena číslem odbornosti 801.

Podle hodnocení České společnosti klinické biochemie České lékařské společnosti Jana Evangelisty Purkyně je klinická biochemie v České republice na srovnatelné úrovni se zdravotnictvím vyspělých zemí. Hlavní rozvojové programy oboru jsou tvořeny standardizací laboratorních testů, automatizací procesů, zaváděním systémů testování v místě péče o pacienta (POCT) a systémy akreditace klinických laboratoří.

Klinická biochemie v ČR by dle koncepce odborné společnosti měla také následovat trendy vývoje v zahraničí. Mezi tyto trendy lze zařadit např. metody molekulární biologie, automatizace a robotizace či nanotechnologie (ČSKB, © 2007).

Technologické prostředí je pro biochemickou laboratoř významné. Jedná se o lékařský obor, který pro provádění vyšetření přístrojové vybavení nezbytně potřebuje. Vývoj přístrojů a nové technologické trendy mohou ovlivňovat množství tržních příležitostí, nebo v budoucnu vytvářet hrozby v podobě substitutů. Proto je pro nově zakládanou laboratoř důležité sledovat technologický vývoj biochemických analyzátorů a dalších biochemických přístrojů.

6.1.5 Legislativní prostředí

V České republice je zaveden tzv. kontinentální systém práva. V tomto systému jsou hlavními prameny práva právní předpisy. Pro právní předpisy upravující poskytování zdravotní péče platí následující hierarchie:

- I. Ústavní zákony a vyhlášené a ratifikované mezinárodní smlouvy.
- II. Zákony.
- III. Nařízení vlády.
- IV. Vyhlášky ministerstev (Těšínová et al., 2011, s. 9).

Tato hierarchie vychází z absolutní právní síly předpisů (Těšínová et al., 2011, s. 8 – 9). Šnědar (2014, s. 19, s. 23 - 24) k dělení právních předpisů dodává, že normativní právní akty jsou nejdůležitějším pramenem medicínského práva. Prováděcí předpisy (nařízení vlády a vyhlášky ministerstev) slouží k doplnění a rozvedení zákonných právních norem.

V následující části jsou uvedeny dvě tabulky shrnující nejdůležitější právní akty a prováděcí předpisy důležité pro systém zdravotní péče, založení soukromé laboratoře v oboru klinické biochemie a pro podnikání soukromé společnosti.

Tab. č. 3: *Klíčové zákony pro podnikání v oboru klinické biochemie* (zdroje: Kolářová, s. 180 - 181, MV ČR, © 2019, Jihomoravský kraj, © 2019b).

ČÍSLO ZÁKONA	NÁZEV ZÁKONA
372/2011 Sb.	o zdravotních službách
373/2011 Sb.	o specifických zdravotních službách
89/2012 Sb.	občanský zákoník
258/2000 Sb.	ochrana veřejného zdraví
185/2001 Sb.	o odpadech a o změně některých dalších zákonů
133/1985 Sb.	o požární ochraně
95/2004 Sb.	o lékařských zdravotnických povoláních
96/2004 Sb.	o nelékařských zdravotnických povoláních
189/2008 Sb.	o uznávání odborné kvalifikace
220/1991 Sb.	o České lékařské komoře, České stomatologické komoře a České lékárnické komoře

ČÍSLO ZÁKONA	NÁZEV ZÁKONA
48/1997 Sb.	o veřejném zdravotním pojištění
262/2006 Sb.	Zákoník práce
90/2012 Sb.	o obchodních korporacích
586/1992 Sb.	o daních z příjmu
101/2000 Sb.	o ochraně osobních údajů
268/2014 Sb.	o zdravotnických prostředcích
378/2007 Sb.	o léčivech

Tab. č. 4: *Klíčové vyhlášky pro podnikání v oboru klinické biochemie (zdroje: MZČR, © 2010h, Jihomoravský kraj, © 2019b).*

ČÍSLO VYHLÁŠKY	NÁZEV VYHLÁŠKY
432/2003 Sb.	kterou se stanoví podmínky pro zařazování prací do kategorií, limitní hodnoty ukazatelů biologických expozičních testů, podmínky odběru biologického materiálu pro provádění biologických expozičních testů a náležitosti hlášení prací s azbestem a biologickými činiteli
143/2008 Sb.	o stanovení bližších požadavků pro zajištění jakosti a bezpečnosti lidské krve a jejích složek (vyhláška o lidské krvi)
55/2011 Sb.	o činnostech zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků
70/2012 Sb.	o preventivních prohlídkách
92/2012 Sb.	o požadavcích na minimální technické a věcné vybavení
98/2012 Sb.	o zdravotnické dokumentaci
99/2012 Sb.	o minimálním personálním zabezpečení zdravotních služeb

ČÍSLO VYHLÁŠKY	NÁZEV VYHLÁŠKY
79/2013 Sb.	o pracovnělékařských službách a některých druzích posudkové péče
185/2009 Sb.	o oborech specializačního vzdělávání lékařů, zubních lékařů a farmaceutů a oborech certifikovaných kurzů
373/2016 Sb.	o předávání údajů do Národního zdravotnického informačního systému
201/2018 Sb.	o stanovení hodnot bodu, výše úhrad hrazených služeb a regulačních omezení pro rok 2019

Ke dni 13. února 2019 jsou připravovány změny některých výše uvedených legislativních předpisů. V Senátu je návrh zákona, kterým se mění zákon č. 48/1997 Sb., o zdravotním pojištění. Návrhy zákonů, kterými se mění zákon č. 378/2007 Sb. (zákon o léčivech) a zákon č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách, jsou v prvním čtení v Poslanecké sněmovně. K uvedenému datu je v mezirezortním připomínkovém řízení návrh zákona, kterým se mění zákon č.258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví (MZČR, © 2010j).

Z uvedených předpisů je pro soukromou biochemickou laboratoř důležitý zejména zákon č.372/2011 Sb., o zdravotních službách, ve kterém jsou definovány podmínky pro podnikání v oboru zdravotnictví. Významný je také zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění a vyhláška o stanovení hodnot bodu. Tato vyhláška je schvalována pro každý kalendářní rok. Proto musí být tato vyhláška vedením biochemické laboratoře pečlivě sledována.

6.1.6 Environmentální faktory

Hlavními environmentálními tématy jsou dle Ministerstva životního prostředí ochrana ovzduší, hospodaření s vodním bohatstvím ČR, odpadové hospodářství, ochrana přírody a krajiny, ochrana klimatu a energetika, rizika pro životní prostředí, environmentální politika a nástroje a financování ochrany životního prostředí (MŽP, © 2008-2019a).

Z uvedených požadavků jsou pro provoz biochemické laboratoře důležité především požadavky pro nakládání s odpady, nakládání s chemickými látkami a přípravky a v menší míře na ochranu vod.

Nakládání s odpady je upraveno zákonem č. 185/2001 Sb., o odpadech a o změně některých dalších zákonů. Zákon upravuje pravidla pro předcházení vzniku odpadů, pro nakládání s odpady při dodržování ochrany životního prostředí, ochrany lidského zdraví a trvale udržitelného rozvoje. Zákon také stanovuje práva a povinnosti osob v odpadovém hospodářství (MŽP, © 2008-2019b). Manipulace s odpady ve zdravotnictví je upravována také vyhláškou 306/2012 Sb. o podmínkách předcházení vzniku a šíření infekčních onemocnění a o hygienických požadavcích na provoz zdravotnických zařízení (MZČR, © 2010h).

Obecnými povinnostmi dle zákona je předcházení vzniku odpadů, omezování množství odpadů a jejich nebezpečných vlastností. Pokud nelze vzniku odpadů zabránit, musejí být tyto odpady využity či odstraněny způsobem neohrožujícím lidské zdraví a životní prostředí. Zákon také ukládá povinnost nakládat s odpady pouze způsobem stanoveným zákonem a ostatními právními předpisy. Odpovědnost za nakládání s odpady nese původce odpadu, a to do doby využití odpadů, jejich odstranění nebo převedení do vlastnictví osoby oprávněné k jejich převzetí (Fildán, 2018, s. B-11).

Nakládání s chemickými látkami a přípravky vychází ze zákona č. 350/2011 Sb., o chemických látkách a chemických směsích a o změně některých zákonů (chemický zákon). Dále je nakládání s chemickými látkami upravováno vyhláškou č. 163/2012 Sb., o zásadách správné laboratorní praxe (MŽP, © 2008-2019b).

Z pohledu biochemické laboratoře je důležitý zákon č. 274/2001 Sb., o vodovodech a kanalizacích. Tento zákon se zabývá problematikou vodovodů a kanalizací pro veřejnou potřebu (Fildán, 2018, C-1 – C-3). Podle uvedeného zákona je nutné, aby byla uzavřena písemná smlouva o dodávce vody nebo odvádění odpadních vod mezi vlastníkem vodovodu či kanalizace a odběratelem. Vlastník vodovodů a kanalizací má dle zákona právo na úplatu za dodávku pitné vody (vodné) a na úplatu za odvádění odpadních vod do kanalizace (stočné). Zákon také vymezuje neoprávněný odběr vody a neoprávněné vypouštění odpadních vod. V případě tohoto neoprávněného počínání zákon nařizuje nahradit škody (Veber a Srpová, 2012, s. 260).

6.2 Analýza mezoprostředí

K analýze mezoprostředí je využívána Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Podrobněji je tato metoda představena v teoretické části této práce.

Porterova analýza konkurenčních sil se zabývá následujícími oblastmi:

- a) Noví konkurenti.
- b) Soupeření mezi stávajícími konkurenty.
- c) Substituční produkty.
- d) Síla dodavatelů.
- e) Síla odběratelů.

6.2.1 Noví konkurenti

Možnost vzniku nových biochemických laboratoří naráží na několik významných bariér – nutnost uzavřít smlouvu se zdravotními pojišťovnami, nedostatek kvalifikovaného personálu a legislativní podmínky. Velkými překážkami pro vstup do odvětví jsou také vysoké vstupní náklady a administrativní složitost založení nové laboratoře.

Při založení nové biochemické laboratoře je nutností uzavřít smlouvy se zdravotními pojišťovnami. Proces uzavření smlouvy je podrobněji popsán v teoretické části práce. Před uzavřením smlouvy se zdravotní pojišťovnou je příslušným úřadem konáno výběrové řízení, k jehož výsledku zdravotní pojišťovna přihlíží.

Pro založení nestátního zdravotnického zařízení dále platí, že poskytovatel služeb musí být pro druh a rozsah jím poskytované péče věcně, technicky a personálně vybaven a to v souladu s vyhláškami Ministerstva zdravotnictví ČR. V případě biochemických pracovišť jsou v legislativě uvedeny přesné požadavky na celkovou plochu všech prostor a počet místností v nově zakládané laboratoři. Vzniká tak překážka pro vstup do odvětví v podobě nalezení vhodného místa, kam by bylo možné novou laboratoř umístit.

Další povinností pro pracoviště oboru klinické biochemie je nutnost vybavit pracoviště odpovídající technikou. Cena biochemických analyzátorů a souvisejícího příslušenství je však vysoká, ať již by uvedené vybavení bylo zakoupeno, nebo pronajato. Technické vybavení laboratoře tak klade vysoké nároky na výši vstupního kapitálu.

Bariérou pro založení nové biochemické laboratoře je také nedostatek kvalifikovaného personálu. Laboratoř klinické biochemie potřebuje pro svůj provoz plně kvalifikovaného lékaře, plně kvalifikovaného odborného pracovníka v laboratorních metodách a zdravotního laboranta se specializační zkouškou. Požadavky jsou přesně specifikovány Českou společností klinické biochemie jako nepodkročitelné meze pro odbornost 801.

Podle České společnosti klinické biochemie může být odborným pracovníkem absolvent magisterského vysokoškolského studia oboru biochemie, chemie nebo příbuzných oborů na fakultách chemického, farmaceutického či přírodovědeckého směru s požadovanou atestací. V případě lékařů jsou dány vysoké požadavky na jejich kvalifikaci, konkrétně se jedná o specializovanou způsobilost nebo zvláštní odbornou způsobilost.

V případě zdravotnických laborantů je jednou z příčin jejich nedostatku nejednotnost ve vzdělávání. Zatímco dříve byli zdravotničtí laboranti absolventi středních škol, dnes je na středních školách vyučován pouze čtyřletý obor laboratorní asistent. Pro plnohodnotný výkon profese je nutné absolvovat tříletý studijní obor na vyšší odborné škole. Druhou možností je studium tříletého bakalářského oboru na vysoké škole. Zájemci o profesi zdravotního laboranta, kteří nastoupí ke studiu na střední zdravotní škole, tak musí absolvovat celkem sedm let studia, což určitou část zájemců odradí od studia ještě před jeho zahájením. Problémem u absolventů bakalářských oborů je, že často pokračují v navazujícím studiu jakéhokoliv směru a do klinických laboratoří vůbec nepřicházejí.

Vzhledem ke všem výše uvedeným bariérám lze hrozbu vstupu nových konkurentů v oblasti laboratoří klinické biochemie souhrnně vyhodnotit jako nízkou.

6.2.2 Soupeření mezi stávajícími konkurenty

Tento projekt je situován do obce Velké Pavlovice, která se nachází v Jihomoravském kraji v okrese Břeclav. Za konkurenční zařízení lze považovat ostatní biochemické laboratoře v okrese Břeclav a také v části sousedícího okresu Hodonín, neboť samotné město Hodonín se nachází ve vzdálenosti 30 km od Velkých Pavlovic.

V okrese Břeclav v současnosti poskytují služby v oboru klinická biochemie celkem tři laboratoře. V přilehlé části okresu Hodonín se nacházejí dvě pracoviště. Ve většině případů jsou laboratoře součástí nemocnic. Všechna zmíněná zařízení jsou v této podkapitole samostatně analyzována.

Nemocnice Břeclav, příspěvková organizace

Nemocnice Břeclav je všeobecnou nemocnicí tzv. okresního typu, s rozsáhlou ambulantní i lůžkovou složkou zahrnující 23 medicínských odborností. Zřizovatelem nemocnice je Jihomoravský kraj. Nemocnice zaměstnává zhruba 700 zdravotnických pracovníků a dále přibližně 100 zaměstnanců zabezpečujících technicko – hospodářské a administrativní činnosti.

Službami v rámci klinické biochemie a hematologie se zabývá Oddělení laboratorní biochemie. Laboratoř poskytuje služby nepřetržitě, provozní doba laboratoře je během pracovních dnů od 7 do 15 hodin. Od 15 do 7 hodin, o víkendech a během svátků provádí pohotovostní služba vyšetření v režimu STATIM.

Samotná laboratoř je rozdělena do čtyř úseků – rutinní vyšetření, biochemický statim, úsek vyšetření moče a úsek imunologie (Nemocnice Břeclav, © 2019).

Silné stránky laboratoře: akreditovaná laboratoř dle normy ISO 15189, nepřetržitý provoz laboratoře.

Slabé stránky laboratoře: nově zřízená svozová služba přijíždí do ordinací pouze jednou denně.

Nemocnice Hustopeče, příspěvková organizace

Nemocnice Hustopeče, příspěvková organizace, vznikla jako nástupnická organizace Městské nemocnice Hustopeče dne 1. července 2015. Zřizovatelem nemocnice je Jihomoravský kraj.

Služby v oboru klinické hematologie jsou v Nemocnici Hustopeče zajišťovány Laboratoří klinické biochemie a hematologie. Jedná se o zdravotní diagnostickou laboratoř, která provádí hematologická a biochemická vyšetření u biologického materiálu humánního i zvířecího původu. Provoz laboratoře je nepřetržitý, příjem materiálu, zpracování vzorku a vydávání výsledků je v průběhu celé pracovní doby. Laboratoř provádí rutinně i akutně prováděná vyšetření (STATIM). Statimová vyšetření jsou prováděna v průběhu celé pracovní doby. Statimová vyšetření jsou vyjmenována v příručce laboratoře, po telefonické domluvě s vedoucím laboratoře však mohou být v režimu STATIM provedena i jiná než uvedená vyšetření (Nemocnice Hustopeče, © 2016).

Silné stránky laboratoře: nepřetržitý provoz laboratoře, možnost provést jakékoliv vyšetření v režimu STATIM po dohodě s vedoucím laboratoře, provádění vyšetření vzorků zvířecího původu.

Slabé stránky laboratoře: jedno svozové vozidlo, svoz vzorků od praktických lékařů jedenkrát denně dle pevně stanoveného harmonogramu.

Nemocnice Valtice, s.r.o.

Nemocnice Valtice se nachází přímo v centru tohoto historického města. Toto zařízení je umístěno v barokním areálu. V nemocnici je zřízena léčebna dlouhodobě nemocných, která

poskytuje péči na čtyřech standardních a jednom nadstandardním oddělení. V nemocnici je zřízeno oddělení sociálních služeb disponující kapacitou 35 lůžek. Mimo uvedená oddělení jsou v nemocnici zřízeny ambulance, lékárna a laboratoř.

Ve valtické nemocnici jsou biochemická a hematologická vyšetření prováděna v Oddělení klinické biochemie a hematologie (OKBH). Laboratoř provádí vyšetření dle seznamu metod uvedených v laboratorní příručce. Vyšetření jsou prováděna pro lůžka LDN, nemocniční ambulantní složku a dále pro praktické lékaře a ambulantní specialisty ze spádové oblasti.

Vzorky jsou do laboratoře přijímány během pracovních dní v časovém intervalu od 6:30 do 14 hodin. Laboratoř provádí též vyšetření v režimu STATIM. Takové vyšetření je však provedeno pouze na základě dodané papírové žádanky. Tato žádanka musí být zřetelně označena slovem STATIM a zároveň musí splňovat všechny údaje stanovené pro žádanky, které jsou uvedeny v laboratorní příručce (Nemocnice Valtice, © 2019).

Silné stránky laboratoře: akreditace ČSN ISO 15189, provádění STATIM vyšetření.

Slabé stránky laboratoře: laboratoř funguje pouze ve všední dny, ne všechna vyšetření jsou prováděna každý den.

Nemocnice TGM Hodonín

Nemocnice TGM Hodonín byla otevřena dne 1. května 1952, současný název pak nese od 1. září 1997. Vyšetření v oborech klinické biochemie a hematologie poskytuje Oddělení laboratorní medicíny. Toto oddělení vzniklo dne 1. června 2005 sloučením tří oddělení: klinické biochemie, klinické mikrobiologie a hematologicko-transfuzního oddělení.

Oddělení v současnosti zahrnuje tři pracoviště: Pracoviště klinické biochemie, Pracoviště klinické mikrobiologie a Pracoviště hematologie a transfuzní služby.

Pracovní doba Pracoviště klinické biochemie je během pracovních dnů v době od 7 hodin do 15:30 hodin. Během sobot, nedělí, svátků a v pracovní dny od 15:30 do 7 hodin je poskytována pohotovostní služba. Laboratoř uvádí na webových stránkách seznam vyšetření, která provádí (Nemocnice Hodonín, © 2019).

Silné stránky laboratoře: nepřetržitý provoz laboratoře, akreditace podle ISO 15189.

Slabé stránky laboratoře: svoz biologického materiálu nespadá pod oddělení laboratorní medicíny.

Aeskulab, k.s.

Laboratoř klinické biochemie a hematologie společnosti AeskuLab, k.s., je situována v budově Polikliniky Hodonín. Provozní doba laboratoře je v pracovní dny od 7: 00 do 15:30 hodin, vzorky jsou přijímány v časovém rozmezí od 7 do 15 hodin. Laboratoř provádí vyšetření vzorků v oblastech klinické biochemie a hematologie. Od roku 2011 pak laboratoř provádí i odběry vzorků. Mezi klienty laboratoře patří praktičtí lékaři a ambulantní specialisté jak z hodonínské polikliniky, tak také z přilehlých oblastí. Ke klientům patří také veterinární lékaři a samoplátci (AeskuLab k.s., © 2019).

Silné stránky laboratoře: poskytování služeb i pro veterinární lékaře a samoplátce.

Slabé stránky laboratoře: blízkost hodonínské nemocnice, provoz laboratoře pouze ve všední dny od 7 do 15 hodin.

Za nejsilnějšího konkurenta lze označit Laboratoř klinické biochemie a hematologie Hustopeče. Biochemická laboratoř v Hustopečích se nachází v geografické blízkosti Velkých Pavlovic, kam je situován tento projekt. V blízkosti Hustopečí se také nachází velká část potenciálních klientů zakládáné laboratoře.

Silné a slabé stránky všech konkurenčních zařízení lze shrnout do následující tabulky.

Tab. č. 5: *Silné a slabé stránky konkurenčních biochemických laboratoří (zdroj: vlastní zpracování)*

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Akreditace dle normy ISO 15189	Svoz vzorků od praktických lékařů pouze jedenkrát denně dle pevného časového schématu
Nepřetržitý provoz většiny laboratoří	Provoz některých laboratoří pouze ve všední dny od 7 do 15 hodin
Poskytování služeb pro veterinární lékaře a samoplátce	Organizace svozu v některých případech nespadá pod oddělení laboratorní medicíny
Provádění STATIM vyšetření	Některá vyšetření nejsou prováděna každý den
Poskytování konzultačních činností	Laboratoř v Hustopečích disponuje jedním svozovým vozem a pevným svozovým harmonogramem

Z analýzy silných a slabých stránek konkurenčních pracovišť vyplývá pro zamýšlenou laboratoř několik skutečností. Nutností pro plánovanou laboratoř je zavedení statimových vyšetření, akreditace dle normy ISO 15189 a provádění vyšetření pro veterinární lékaře a samoplátce. Z analýzy dále vyplývá slabá stránka většiny analyzovaných zařízení, kterou je organizace svozu. Příležitostí pro plánovanou laboratoř je zavedení rychlejšího dvou-
stupňového svozu, nebo případného svozu dle potřeb lékařů v odpoledních hodinách. S organizací svozové služby souvisí také důraz na rychlost provedení vyšetření a následné předání výsledků indikujícímu lékaři.

6.2.3 Substituční produkty

Vyšetření v oboru klinické biochemie patří k základním metodám diagnostického procesu. Biochemická vyšetření tak zastávají v diagnostickém algoritmu nezastupitelnou pozici.

Pozice biochemických vyšetření je podepřena také doporučenými postupy pro všeobecné praktické lékaře, které jsou vytvářeny Společností všeobecného lékařství České lékařské společnosti Jana Evangelisty Purkyně. Zmíněné postupy jsou vytvořeny jako expertní doporučení odpovídající u většiny pacientů postupu *lege artis*.

Ve zmíněných doporučeních je pozice biochemických vyšetření pevně zakotvena a nelze ji nahradit jinými diagnostickými metodami.

Ostatní metody diagnostického komplementu (např. zobrazovací metody) nejsou pro biochemická vyšetření substituty. Obě zmíněné skupiny metod se naopak v diagnostickém procesu doplňují. Z uvedených důvodů lze hodnotit sílu substitučních produktů jako nízkou.

6.2.4 Síla dodavatelů

Dodavatele lze v případě biochemické laboratoře rozdělit do několika skupin. První skupinou jsou dodavatelé zdravotnického a laboratorního materiálu. Uvedená skupina dodavatelů je početná a proto lze její vyjednávací sílu vyhodnotit jako malou.

Z pohledu biochemické laboratoře nejvýznamnější skupinou dodavatelů jsou dodavatelé biochemických analyzátorů. Mezi dodavatele biochemických analyzátorů patří společnosti BioVendor, Siemens Healthcare, Roche Diagnostics, Dia Sorin Czech, Dialab, Abbott Laboratories, Medista, Sysmex CZ, Erba Lachema, Beckmann Coulter a další.

Dodavatelů biochemických přístrojů je na trhu dostatek, lze si tedy vybírat a vyjednat dobré nákupní podmínky (např. cena, servis, IT služby). Souhrnně lze sílu této skupiny dodavatelů označit jako střední.

Další skupinou jsou dodavatelé ostatního přístrojového vybavení laboratoře. Do této skupiny lze zařadit dodavatele chladniček, elektrotechniky, počítačů a IT vybavení, ale i dodavatele ochranných pomůcek. Uvedené vybavení však patří mezi běžný spotřební materiál. Z toho důvodu lze hodnotit vyjednávací sílu této skupiny dodavatelů jako nízkou.

6.2.5 Síla odběratelů

Potenciální zákazníky biochemické laboratoře lze rozdělit do několika skupin. Mezi nejdůležitější klienty pro oddělení klinické biochemie lze zařadit registrující lékaře v prvním kontaktu, jmenovitě praktické lékaře pro dospělé, praktické lékaře pro děti a dorost a gynekology. Odběrateli služeb biochemické laboratoře jsou také ambulantní specialisté.

Vztah mezi oddělením klinické biochemie a zmíněnými skupinami klientů je také podložen již zmíněnými doporučenými postupy Společnosti všeobecného lékařství.

Z uvedených postupů vyplývá, že laboratorní vyšetření mají nezastupitelné postavení v diagnostice většiny respiračních a urologických onemocnění, astma bronchiale, screeningu a diagnostiky demencí, diabetes mellitus, při vyšetřování lipidů, osteoporózy, obezity a nefrologických onemocnění. Metody klinické biochemie mohou být použity také při screeningu onkologických onemocnění.

Z uvedených skutečností vyplývá, že potenciální trh pro zamýšlený projekt biochemické laboratoře je přesně vymezen. Praktičtí lékaři a ambulantní specialisté realizují velký objem zakázek pro oddělení klinické biochemie. Zároveň však platí, že služby biochemických laboratoří jsou pro zmíněné odběratele nezbytné. Potenciální trh pro plánovanou laboratoř je vymezen i geograficky. V nejbližším okolí Velkých Pavlovic funguje 34 lékařů první linie. Konkrétně se jedná o 19 všeobecných praktických lékařů, devět praktických lékařů pro děti a dorost a šest gynekologických ambulancí. Přímo ve Velkých Pavlovicích jsou dva praktičtí lékaři, jeden dětský lékař a jeden gynekolog. Dalších 19 lékařů první linie se nachází ve vzdálenosti do 10 km od Velkých Pavlovic. Počty potenciálních zákazníků jsou poměrně velké. Souhrnně lze vyjednávací vliv registrujících lékařů a ambulantních specialistů hodnotit jako vysoký.

Kromě zmíněných skupin lze zařadit mezi zákazníky biochemických pracovišť také samoplátce a veterinární lékaře. Vyjednávací síla samoplátců je vysoká, protože samoplátci se mohou rozhodnout, jaká vyšetření a kde si je nechají zpracovat. Pro získání významného podílu v této skupině je nutné vytvořit marketingovou strategii zaměřenou na dostupnost a konvenci těchto služeb pro samoplátce. Tvorba marketingové strategie je plánována pro další fázi podnikání laboratoře, kdy laboratoř již bude zavedena na místním trhu.

Počet veterinárních lékařů v okruhu 30 kilometrů od Velkých Pavlovic ke dni 16. února 2019 čítá celkem 17 ordinací. Velká veterinární ordinace se nachází přímo ve Velkých Pavlovicích, další veterinární ordinace v blízkém okolí jsou lokalizovány v okolí měst Břeclav (vzdálené 20 km od Velkých Pavlovic) a Hustopeče (vzdálené necelých 11 km od Velkých Pavlovic). Sílu této skupiny odběratelů zvyšuje skutečnost, že laboratoř v Hustopečích provádí vyšetření vzorků animálního původu. Ostatní biochemické laboratoře v okrese však vyšetření pro veterinární lékaře neprovádí. Vliv této skupiny zákazníků tak lze hodnotit jako střední.

Při souhrnném hodnocení síly zákazníků lze hodnotit vliv několika faktorů. Mezi faktory, které zvyšují vyjednávací sílu zákazníků, lze řadit přesné vymezení trhu a nenahraditelnost výše zmíněných skupin klientů. Vyjednávací vliv odběratelů snižuje skutečnost, že potenciální trh složený ze všech zmíněných skupin je široký. Pozici klientů dále oslabuje skutečnost, že nemohou ovlivnit cenu biochemických vyšetření, neboť ta je pro humánní medicínu dána úhradovou vyhláškou pro daný rok. Sílu všech zmíněných zákazníků lze souhrnně vyhodnotit jako poměrně vysokou.

6.3 Analýza příležitostí a hrozeb

Poslední analýzou marketingového prostředí v této práci je analýza příležitostí a hrozeb. Ke zhodnocení této části marketingového prostředí je používána SWOT analýza.

Biochemická laboratoř, která je obsahem tohoto projektu, však zatím neexistuje. Proto jsou v této části zhodnoceny pouze příležitosti a hrozby pro projekt biochemické laboratoře, tj. OT analýza.

Příležitosti a hrozby pro zamýšlenou laboratoř klinické biochemie shrnuje následující tabulka.

Tab. č. 6: OT analýza pro projekt klinické laboratoře (Zdroj: vlastní zpracování)

PŘÍLEŽITOSTI (O)	HROZBY (T)
Velký počet ambulancí (potenciálních klientů) v blízkém okolí Velkých Pavlovic	Dobré jméno konkurenčních zařízení
Důraz státu na rozvoj primární péče	Riziko neuzavření smluv s jednou nebo více zdravotními pojišťovnami
Dobrá ekonomická situace v ČR i v regionu	Nízké ceny za vyšetření dané úhradovou vyhláškou
Růst vzdělanosti a zájmu o své vlastní zdraví ve společnosti – zájem samoplátců	Právní a politická nestabilita ve zdravotnictví
Využití nastupujících trendů ve zdravotní péči o seniory v domácím prostředí	
Rychlejší svoz vzorků oproti konkurenci	
Škála nabízených vyšetření prováděna ve všech pracovních dnech	

Z provedené analýzy vyplývá, že pro připravovaný projekt existuje více příležitostí než hrozeb. Analyzované příležitosti a hrozby jsou podrobněji popsány v následujícím textu.

6.3.1 Příležitosti pro plánovanou laboratoř

Nejvýznamnější příležitostí pro projekt biochemické laboratoře je velký počet registrujících lékařů a ambulantních specialistů v okolí Velkých Pavlovic.

Jak již bylo hodnoceno v analýze mezoprostředí, uvedení lékaři představují pro biochemickou laboratoř nejdůležitější zákazníky. Související příležitostí je důraz Ministerstva zdravotnictví na zhuštění sítě praktických lékařů a idea vytvoření sdružených praxí. Tyto faktory byly podrobněji hodnoceny v analýze politického prostředí v analýze PESTLE.

Další příležitosti uvedené v tabulce jsou důležité z hlediska potenciálních klientů – samoplátců. Jedná se o růst vzdělanosti obyvatel a rostoucí zájem mezi obyvateli o zdravý životní styl a o svůj zdravotní stav.

Uvedený společenský trend by mohl vést k zájmu obyvatel o služby laboratoře, např. v rámci provádění screeningu či sledování hodnot určitých složek krve.

Zájem o služby laboratoři by mohli mít také obyvatelé, kteří jsou při výkonu svého povolání vystaveni nejrůznějším škodlivým faktorům. Jedná se např. o pracovníky v zemědělství, kteří ve své profesi pracují s chemickými postřiky. Pro laboratoř se zde rýsuje určitá tržní příležitost. Laboratoř by mohla podniky z příslušných odvětví oslovit a nabídnout biochemická vyšetření pro zaměstnance např. ve formě zaměstnaneckých bonusů. Zájmu samoplátců by mohla napomoci také aktuálně dobrá ekonomická situace v zemi.

Velkou příležitostí pro laboratoř jsou také nastupující trendy ve zdravotní péči o seniory. Pro hodně lidí ve všech věkových skupinách je příjemnější, pokud v době své nemoci mohou pobývat ve svém přirozeném prostředí, tj. ve svých domovech. Nejvýrazněji se však uvedený trend dotýká právě seniorů, jejichž vazba na známé prostředí je ze všech věkových skupin nejsilnější. Trend poskytování domácí péče je podporován také z hlediska kvality a bezpečnosti zdravotní péče, neboť při pobytu v domácím prostředí je eliminováno např. riziko nozokomiální nákazy. Pro laboratoř je zde konkrétní příležitost v podobě možnosti spolupráce s agenturami domácí péče. Tyto agentury pečují o starší pacienty přímo v jejich bydlišti. Součástí domácí péče jsou také krevní odběry dle indikace lékaře. Po provedení odběru jsou vzorky převezeny do smluvní biochemické laboratoře vozidlem domácí péče. Z pohledu biochemické laboratoře je tato skutečnost příležitostí z hlediska snížení nákladů na svozovou službu. Svozová služba zároveň získá čas věnovat se dalšímu svozu. Uvedená příležitost má navíc dlouhodobou perspektivu z důvodu demografického vývoje společnosti.

Poslední dvě uvedené příležitosti na trhu vycházejí ze slabých stránek konkurenčních biochemických laboratoří v regionu. V existujících zařízeních je svoz biochemických vzorků prováděn dle pevného časového schématu. Organizace svozu navíc nespadá pod biochemické laboratoře, ale pod vedení celého zdravotnického zařízení, čímž svoz nemůže ideálně vycházet vstříc potřebám chodu laboratoře.

Pro plánovanou laboratoř se zde rýsuje tržní příležitost v podobě vytvoření svozové služby, která by byla organizována dle potřeb zákazníků plánované laboratoře. Zároveň by harmonogram svozu mohl být vypracován tak, aby zpracování biochemických vzorků a předání výsledků indikujícím lékařům proběhlo v kratším čase, než u konkurenčních zařízení.

Další slabou stránkou konkurenčních laboratoří, která vytváří příležitost pro tento projekt, je rozdělení prováděných vyšetření z nabízeného spektra mezi kalendářní dny. V některých konkurenčních zařízeních jsou tak určitá vyšetření prováděna jen v určitý den. Plánovaná laboratoř může této situace využít tak, že bude všechna vyšetření ze svého nabízeného spektra provádět každý den. Tím vzniká pro plánovanou laboratoř tržní příležitost v podobě získání větší části počtu zasílaných vzorků od zákazníků těchto konkurenčních laboratoří.

6.3.2 Hrozby pro plánovanou laboratoř

Za dvě největší hrozby pro tento projekt lze označit dobré jméno stávajících laboratoří a riziko neuzavření smluv s jednou či více zdravotními pojišťovnami. Stávající laboratoře v okrese jsou již zavedené a jsou certifikovány dle systému ISO. V případě zdravotních pojišťoven pak existuje riziko, že nebude uzavřena smlouva s jednou či více zdravotními pojišťovnami. Taková situace by silně ovlivnila ekonomickou situaci biochemické laboratoře. K ekonomickým rizikům lze zařadit i riziko schválení úhradové vyhlášky, ve které budou níže ohodnocena biochemická vyšetření.

Další hrozba vyplývá z politického a právního prostředí ve zdravotnictví, které je značně nestabilní. V rámci právního prostředí dochází k častým novelám zdravotnické legislativy. Určitá nestabilita ve zdravotnictví je vytvářena také častým střídáním politiků ve funkci ministra zdravotnictví, kdy každý ministr přichází se zcela odlišnou vizí resortu zdravotnictví. Prováděné změny v legislativě a politické reformy v posledních letech však obor klinické biochemie výrazněji nezměnily. Stejně tak mezi současnými návrhy legislativních změn není žádný, jenž by podstatně změnil podobu oboru klinické biochemie či zásadně omezil činnost soukromých laboratoří. Hrozbu politické nestability tak lze označit za neaktuální.

Určitou hrozbou pro nově zakládanou laboratoř by mohl být nedostatek odborných pracovníků v oboru klinické biochemie. Existovalo by tak určité riziko, že se laboratoři nepodaří zaměstnat zamýšlený počet kvalifikovaných zaměstnanců. V současné době je však v obci Velké Pavlovice, resp. v okolních obcích, situace v této oblasti naopak příznivá i s ohledem na požadovanou odbornost pracovníků laboratoře. Proto tato hrozba není uváděna v OT analýze.

7 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ PROVEDENÝCH ANALÝZ

Účelem analytické části této diplomové práce bylo zhodnotit prostředí, do kterého je situován podnikatelský plán založení biochemické laboratoře.

Hodnocení makroprostředí bylo provedeno pomocí PESTLE analýzy. Ze zmíněné analýzy vyplynulo, že podmínky makroprostředí jsou pro založení biochemické laboratoře příznivé. V rámci politického prostředí jsou hlavními příznivými faktory důraz na zvýšení počtu registrujících lékařů a rozšíření jejich služeb. S uvedenými faktory souvisí také rostoucí důraz na podporu prevence a zdravého životního stylu. Pro založení biochemické laboratoře jsou příležitostmi také současný demografický vývoj a růst celkové vzdělanosti ve společnosti.

Analýza mezoprostředí byla provedena pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Ze zmíněné analýzy vyplynulo, že při založení nové biochemické laboratoře je nutné překonat řadu náročných bariér a zahájení podnikatelských aktivit v tomto oboru není snadné. Uvedené bariéry však ztěžují zahájení podnikání také případným konkurentům. Z analýzy mezoprostředí také vyplynula neexistence substitutů pro vyšetření v oboru klinické biochemie. Velmi důležitým výstupem z provedené analýzy jsou silné a slabé stránky existujících biochemických laboratoří v regionu. Uvedené skutečnosti jsou klíčové pro tvorbu vlastního podnikatelského plánu.

K hodnocení příležitostí a hrozeb pro projekt byla použita také OT analýza. V této analýze byly hodnoceny příležitosti a hrozby pro projekt založení biochemické laboratoře. Mezi příležitostmi pro podnikatelský plán lze zařadit zejména velký počet potenciálních klientů v regionu, výše zmíněné politické a sociální faktory. Hlavními hrozbami pro projekt biochemické laboratoře je zavedenost konkurenčních biochemických laboratoří a také riziko neuzavření smluv s jednou či více zdravotními pojišťovnami.

Na základě všech provedených analýz lze konstatovat, že projekt založení soukromé biochemické laboratoře je náročný po stránce legislativní a také klade velké nároky na technologické vybavení. Zároveň však projekt může využít velkého množství tržních příležitostí a má velkou šanci úspěšně vstoupit do odvětví klinické biochemie a prosperovat.

Na základě všech analyzovaných příležitostí a rizik lze tento podnikatelský plán zhodnotit jako reálný a dobře proveditelný.

8 POSTUP ZALOŽENÍ BIOCHEMICKÉ LABORATOŘE

V této kapitole budou popsány všechny činnosti, které musí být před zahájením podnikání realizovány. Jednotlivé činnosti, které jsou popsány níže, jsou seřazeny dle vzájemné návaznosti. Konkrétními termíny realizace jednotlivých kroků a dobou potřebnou k realizaci těchto činností se zabývá časová analýza. Uvedená analýza je součástí podnikatelského plánu v následující kapitole.

Stručně lze postup založení laboratoře popsat v následujících krocích: výběr právní formy a založení laboratoře, po němž následuje podání žádosti o udělení oprávnění k poskytování zdravotních služeb. Třetím krokem je uzavření smluv se zdravotními pojišťovnami, které navazuje na výsledek žádosti o udělení oprávnění. Jednotlivé kroky však obsahují celou řadu náležitostí a zakládána laboratoř musí také splnit požadavky týkající se uspořádání a provozu laboratoře. V následující kapitole jsou uvedeny všechny kroky, které musí být podniknuty pro založení a zahájení činnosti biochemické laboratoře.

8.1 Volba právní formy laboratoře

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, soukromá zdravotnická zařízení mohou v České republice existovat buď ve formě fyzické osoby, nebo právnické osoby. Pro plánovanou laboratoř byla vybrána forma právnické osoby. Konkrétní právní formou soukromé laboratoře bude společnost s ručením omezeným (s.r.o.). Tato společnost bude založena dvěma zakladateli.

Právní forma biochemické laboratoře byla vybrána dle kritérií, která jsou uvedena v teoretické části této práce. Zakladatelem biochemické laboratoře budou dvě fyzické osoby. Další požadavek se týká výše vstupního kapitálu. V případě některých právních forem je legislativou přesně daná výše vstupního kapitálu. Důležitý byl požadavek, aby se výše vstupního kapitálu nepohybovala v řádech statisíců či milionů korun. Na základě uvedeného požadavku byla z úvah o právní formě laboratoře vyřazena forma akciové společnosti. Vstupní kapitál u této právní formy musí dle zákona o obchodních korporacích dosahovat minimální výše 2 milionu Kč nebo 800 tisíc EUR, což není v souladu s požadavkem budoucích společníků.

Právní forma společnosti s ručením omezeným byla zvolena na základě dvou skutečností. Prvním důvodem je omezené ručení obou společníků.

V případě ostatních zvažovaných právních forem vždy alespoň jeden ze společníků ručí za závazky společnosti celým svým majetkem.

Druhou důležitou výhodou této právní formy je minimální výše vstupního kapitálu. Ta dle zákona o obchodních korporacích činí 1 Kč. Tím je vyrovnána výhoda sdružení fyzických osob či veřejné obchodní společnosti, v porovnání vůči s.r.o., pro které dle legislativy minimální výše vstupního kapitálu stanovená není.

Ze zvolené právní formy plánované biochemické laboratoře vyplývá také další postup činností při zakládání podniku. Postup těchto činností se bude řídit zákonem o obchodních korporacích. Pro založení společnosti jsou důležité § 8 - § 10, kde je popsáno založení obchodní korporace a dále část zákona týkající se společnosti s ručením omezením (Česko, 2012 a).

Postup pro založení společnosti s ručením omezeným vztažený na biochemickou laboratoř se skládá z následujících hlavních kroků:

1. Sepsání společenské smlouvy s uvedenými náležitostmi.
2. Zřízení bankovního účtu.
3. Složení zvolené výše základního kapitálu a získání potvrzení banky o složení základního kapitálu.
4. Žádost o zanesení společnosti do obchodního rejstříku. Tato žádost musí být podána do šesti měsíců od založení společnosti.
5. Po zápisu do obchodního rejstříku musí být nově vzniklá společnost zaregistrována na finančním úřadu, a to během 30 dnů (Česko, 2012 a).

Mezi náležitosti společenské smlouvy patří firma a sídlo společnosti, určení společníků, předmět podnikání, určení podílů každého společníka, výše základního kapitálu a výše vkladů, počet jednatelů a způsob jejich jednání za společnost (Euro, © 2019, Podnikatel.cz, © 2007 – 2019, Profi – kancelář Praha, © 2019).

Založení laboratoře bude probíhat dle výše popsaného postupu. Prvním krokem při zakládání laboratoře, vyplývajícím z výše uvedeného postupu, je sepsání společenské smlouvy. Sepsáním této smlouvy je společnost založena. Společenská smlouva bude ověřena notářem a dle legislativy bude mít charakter veřejné listiny. Vzhledem ke skutečnosti, že laboratoř bude působit v pronajatých prostorách, bude potřebné mít při sepsání zajištěnou nájemní smlouvu.

Po ověření společenské smlouvy budou následovat dva kroky. Prvním z nich je založení účtu v bance, na který bude složeno základní jmění společnosti. Poté, co základní kapitál bude uložen na účtu, banka vydá potvrzení.

Dalším krokem, který bude navazovat na sepsání společenské smlouvy, je podání návrhu na zápis společnosti do obchodního rejstříku. Tato žádost bude podána hned po složení základního kapitálu. Po provedení zápisu do obchodního rejstříku bude společnost zapsána na finančním úřadu. Důležité pro laboratoř bude dodržení již zmíněné třicetidenní lhůty pro zápis na finančním úřadu.

V následující tabulce jsou uvedeny náležitosti pro společenskou smlouvu laboratoře.

Tab. č. 7: *Společenská smlouva pro založení biochemické laboratoře (vlastní zpracování)*

Název firmy	TZ Lab, s.r.o.	
Předmět podnikání	Poskytování laboratorních vyšetření v oboru klinické biochemie	
Určení společníků	Bc. Tomáš Zeman	
	Ing. Petr Zeman	
Výše vkladů na podíl	Bc. Tomáš Zeman	170 000 Kč
	Ing. Petr Zeman	100 000 Kč
Výše základního kapitálu	270 000 Kč	
Jednatel	Bc. Tomáš Zeman	
Správce vkladu	Bc. Tomáš Zeman	

Zakládaná laboratoř bude mít dva společníky. Společníkem s většinovým podílem ve společnosti bude Bc. Tomáš Zeman. Uvedený společník bude ve firmě zastávat pozici statutárního orgánu společnosti – jednatele a při zahájení podnikání bude správcem vkladu společnosti. Ve společnosti bude zodpovědný za obchodní vedení společnosti, administrativu a také bude mít na starosti ekonomickou stránku společnosti. Kromě uvedených povinností se bude účastnit podnikání také jako jeden z řidičů svozového vozidla.

Druhým společníkem bude Ing. Petr Zeman. Ing. Petr Zeman je vzděláním letecký inženýr, před absolvováním vysoké školy vystudoval střední průmyslovou školu automobilní. Navíc je velmi zkušeným řidičem s nájездem přes 1 milion kilometrů. Vzhledem ke všem výše uvedeným skutečnostem bude jeho pracovní náplní řízení svozového vozidla, starost o jeho údržbu a další provozní záležitosti.

V případě mimořádných událostí na straně jednatele (např. jeho dočasné pracovní neschopnosti či jeho fyzické nepřítomnosti) bude dočasně vykonávat jeho funkci ve společnosti.

8.2 Žádost o udělení oprávnění

Průběh řízení o udělení žádosti je stručně popsán v teoretické i analytické části diplomové práce. Klíčovým právním předpisem pro žádost o udělení oprávnění je zákon č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách. Tento zákon v § 128 zrušil platnost zákona č. 160/1992 Sb., o zdravotní péči v nestátních zdravotnických zařízeních.

Uvedený zákon obsahuje definici zdravotních služeb, poskytovatele zdravotních služeb a odborného zástupce při poskytování služeb. Z hlediska udělení oprávnění jsou klíčovými částmi paragraf 11 a především paragrafy 15 – 19, kde jsou uvedeny podrobnosti k vydání oprávnění.

Dle zákona oprávnění vydává krajský úřad, v jehož správním obvodu jsou zdravotnickým zařízením poskytovány zdravotní služby. Oprávnění je vydáno právnické osobě na její písemnou žádost, jsou – li splněny určité podmínky. Přehled těchto podmínek je uveden v §16. Jedná se o následující podmínky:

- a) Bezúhonnost statutárního orgánu nebo jeho členů.
- b) Ustanovení odborného zástupce, který musí splnit podmínky uvedené v §16.
- c) Splnění požadavků na technické a věcné vybavení, personální zabezpečení a schválení provozního řádu dle zákona o ochraně veřejného zdraví (odst. 1, písmena f – k).
- d) Skutečnost, že neplatí žádná z překážek pro udělení oprávnění k poskytování zdravotních služeb uvedených v § 17 písm. b - e zákona č. 372/2011 Sb.

Překážky uvedené v posledním bodě ve výše uvedeném přehledu se týkají zamítnutí insolvenčního návrhu z důvodu, že majetek dlužníka nepostačuje k úhradě nákladů insolvenčního řízení. Pro uvedené skutečnosti platí lhůta tří let. Druhou překážkou pak je období tří let ode dne, kdy nabylo právní moc rozhodnutí o zrušení konkurzu.

Písmena **d**, **e** v § 17 se pak dotýkají omezení pro nakládání s majetkovou podstatou v insolvenčním řízení a situace, kdy insolvenční správce nedal písemný souhlas k úkonům této fyzické osobě (Česko, 2011).

Vlastní žádost biochemické laboratoře musí v případě právnické osoby dle zákona obsahovat údaje uvedené v následující tabulce.

Tab. č. 8: *Náležitosti pro žádost o udělení oprávnění pro biochemickou laboratoř* (zdroj: Česko, 2011, vlastní zpracování).

Náležitosti pro žádost o udělení oprávnění pro biochemickou laboratoř
Obchodní firma nebo název, adresa sídla.
Údaje o odborném zástupci.
Údaje o osobách, které jsou statutárním orgánem žadatele nebo jeho členy anebo osoby, které jednájí jménem právnické osoby zapisované do rejstříku před jejím vznikem.
Adresu místa, resp. míst poskytování zdravotních služeb.
Identifikační číslo osoby, formu zdravotní péče, obory zdravotní péče.
Datum, k němuž hodlá žadatel zahájit poskytování zdravotních služeb.
Dobu, po kterou hodlá žadatel zdravotní služby poskytovat, žádá – li o udělení oprávnění na dobu určitou.

Žadatel také k žádosti předkládá další náležitosti uvedené v zákoně. Žadatel ve formě právnické osoby musí předložit dokumenty uvedené v následující tabulce.

Tab. č. 9: *Doklady přikládávané k žádosti o udělení oprávnění pro biochemickou laboratoř* (zdroj: Česko, 2011, vlastní zpracování).

Doklady přikládávané k žádosti o udělení oprávnění pro biochemickou laboratoř
Doklad o skutečnosti, že právnická osoba byla založena, pokud ještě nebyl proveden zápis. Doklad o zápisu do rejstříku nebo výpis z tohoto rejstříku nesmí být starší tří měsíců.
Doklad o bezúhonnosti osob, které jsou statutárními orgány žadatele.
Doklady uvedené v § 18, odst. 2. (např. doklady o způsobilosti odborného zástupce, prohlášení o věcném a technickém vybavení zdravotnického zařízení apod.).
Prohlášení, že u žadatele netrvá žádná z překážek pro udělení oprávnění uvedených v § 17 písmena b – c.

V paragrafu 19 je určen postup, který následuje po vydání rozhodnutí. Příslušným správním orgánem je zaslán stejnopis písemného rozhodnutí.

Toto rozhodnutí obdrží také místně příslušný správce daní, místně příslušná správa sociálního zabezpečení a Český statistický úřad. Tento stejnopis je zaslán ve lhůtě do 15 dnů od nabytí právní moci (Česko, 2011).

Kromě uvedeného zákona je pro získání tohoto oprávnění důležitý také metodický postup Jihomoravského kraje, který vychází ze zákona č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění, v platném znění. Tento postup je uveřejněn na webových stránkách kraje.

Při praktické realizaci založení biochemické laboratoře bude tato fáze navazovat na sepsání společenské smlouvy a podání návrhu na zapsání společnosti s ručením omezeným. Dle uvedené legislativy a také dle metodiky Jihomoravského kraje může návrh na konání výběrového řízení podat zdravotní pojišťovna, uchazeč nebo obec. Nově založená společnost, která bude v průběhu žádosti o udělení oprávnění v roli uchazeče, využije tohoto práva a podá žádost o vypsání výběrového řízení.

Tato žádost bude podána na Odbor zdravotnictví Krajského úřadu Jihomoravského kraje. Lhůta, ve které bude laboratoř muset splnit předpoklady pro poskytování péče, bude stanovena dohodou mezi správním orgánem a uchazečem (laboratoří).

Na zmíněných webových stránkách jsou také vyvěšeny vzory všech potřebných formulářů. Podle těchto vzorů budou zpracovány příslušné dokumenty. Odbor zdravotnictví má na webových stránkách také uveden seznam dokladů, které je nutno předložit. Tyto doklady budou předloženy společně se žádostí o udělení oprávnění (Jihomoravský kraj, © 2019c).

8.3 Uzavření smluv se zdravotními pojišťovnami

Krokem navazujícím na výsledek výběrového řízení bude uzavření smluv se zdravotními pojišťovnami. Tento krok však bude možné realizovat pouze tehdy, pokud bude uzavření smluv doporučeno ve výběrovém řízení.

Podmínky výběrového řízení upravuje také zákon č. 48/1997 Sb., o zdravotním pojištění. V tomto zákoně jsou uvedeny pozice v komisi pro výběrové řízení a také činnost a způsob hlasování komise. V § 51 jsou také vyjmenovány skutečnosti, ke kterým komise přihlíží. Komise následně zaujme stanovisko k výběrovému řízení a toto stanovisko předá zdravotní pojišťovně. Zdravotní pojišťovna k výsledkům výběrového řízení přihlíží, avšak výsledek nezakládá právo na uzavření smlouvy se zdravotní pojišťovnou (ČESKO, © 1997).

Zdravotní pojišťovna přihlíží pro posouzení způsobilosti laboratoří k normě ČSN EN ISO 15189.

Pro plánovanou biochemickou laboratoř platí, že musí splňovat požadavky na laboratorní vybavení k vykazování příslušných výkonů. Dalším požadavkem pro laboratoř je splnění personálních nepodkročitelných minim, která jsou stanovena odbornou společností. V laboratoři také musí být zaveden systém vnitřní kontroly kvality. Zároveň laboratoř musí doložit účast v externím systému kvality, ve kterém dosáhla kladných výsledků. Pro uzavření nové Smlouvy o poskytování a úhradě hrazených služeb musí být laboratoř držitelem akreditace ISO 15189 nebo Auditu II NASKL (Národní autorizační středisko pro klinické laboratoře při České lékařské společnosti JEP) (VZP, © 2019).

Plánovaná laboratoř bude po svém založení usilovat o získání Auditu II NASKL. Vzhledem ke skutečnosti, že zdravotní pojišťovny u nově zakládaných laboratoří již neakceptují Audit I, je cílem laboratoře získání Auditu II NASKL. Zmíněný audit je pro laboratoř důležitý i z ekonomického hlediska, protože získaná certifikace podstatně ovlivňuje hodnotu jednoho bodu při proplácení provedených výkonů pojišťovnami. Vybavení plánované laboratoře i personální zajištění bude odpovídat požadavkům stanoveným příslušnými předpisy. Podrobněji jsou personální zajištění i plánované vybavení laboratoře popsány v následujících podkapitolách.

V Jihomoravském kraji působí všech sedm zdravotních pojišťoven existujících v České republice. Plánovaná laboratoř se bude snažit uzavřít smlouvu se všemi z nich. Vzhledem ke skutečnosti, že nadpoloviční většina pojištěnců v České republice je pojištěna u Všeobecné zdravotní pojišťovny, bude klíčové uzavření smlouvy s touto pojišťovnou. Laboratoř však bude usilovat o uzavření smluv i se všemi ostatními pojišťovnami.

Smlouvy se zdravotními pojišťovnami budou vycházet ze vzorů uvedených na webových stránkách daných pojišťoven. Laboratoř bude uvádět stejné údaje ve všech smlouvách se zdravotními pojišťovnami. Ve smlouvě se zdravotními pojišťovnami budou uvedeny tyto údaje:

- a) Název poskytovatele zdravotních služeb.
- b) Sídlo (obec).
- c) Ulice, číslo popisné, PSČ.
- d) Zápis v obchodním rejstříku.
- e) Jméno a funkce zastupující osoby.
- f) IČ a IČZ.
- g) Název banky a číslo účtu/kód banky. (VZP, © 2019)

Vzhled a forma údajů ve smlouvě bude přizpůsobena vždy konkrétní pojišťovně. Konkrétní podobu těchto údajů pro plánovanou laboratoř zachycuje následující tabulka:

Tab. č. 10: Údaje o laboratoři uvedené ve smlouvě se zdravotní pojišťovnou o poskytování a úhradě hrazených služeb (Zdroj: VZP, © 2019, vlastní zpracování).

Poskytovatel zdravotních služeb	TZ LAB, s.r.o.
Sídlo (obec)	Velké Pavlovice
Ulice, č.p., PSČ	Tovární XXX, 691 06
Zápis v obchodním rejstříku	Krajský soud v Brně, Rooseveltova 16, 601 95 Brno, oddíl..., vložka..., dne...
Zastoupený (jméno, funkce)	Bc. Tomáš Zeman, jednatel společnosti
IČO	87654321
IČZ	54321000
Bankovní spojení (název banky) číslo účtu / kód banky	

8.4 Požadavky na technické a věcné vybavení biochemické laboratoře

Základním právním předpisem, který stanovuje požadavky na technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení, je zákon č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách.

Tento zákon v § 11 uvádí, že zdravotnické zařízení musí být pro poskytování zdravotních služeb technicky a věcně vybaveno. Zákon uvádí, že tyto požadavky se týkají stavebně technického, funkčního a dispozičního uspořádání prostor a také vybraných zdravotnických prostředků, jiných přístrojů a zařízení. Konkrétní požadavky na minimální technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení dle zákona o zdravotních službách stanoví prováděcí právní předpis (Česko, 2011).

Z pohledu technického a věcného vybavení laboratoře je stěžejní vyhláška č. 92/2012 Sb., o požadavcích minimální technické a věcné vybavenosti. Z této vyhlášky jsou níže uvedeny části vyhlášky, které se týkají požadavků na biochemickou laboratoř obecně a zároveň se dotýkají plánované biochemické laboratoře ve Velkých Pavlovicích.

Uvedená vyhláška v příloze č. 1 definuje obecné požadavky na technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení. Dle uvedené vyhlášky musí zdravotnické zařízení tvořit provozně uzavřený a funkčně provázaný celek. Dále musí zdravotnické zařízení splnit následující obecné požadavky:

- a) Zařízení musí být umístěno v nebytových prostorech splňujících obecné požadavky na výstavbu.
- b) Musí být zajištěn přívod pitné vody a teplé vody.
- c) Musí být zajištěn odvod odpadních vod.
- d) Zařízení musí disponovat systémem vytápění a systémem přirozeného nebo nuceného větrání.
- e) Zařízení musí disponovat připojením na veřejný rozvod elektrické energie.
- f) Zařízení musí disponovat připojením k veřejné telefonní síti (pevné nebo mobilní).
- g) Zařízení musí být vybaveno počítačem s připojením k internetu.

(Česko, 2012 b)

Podrobnější podmínky pro technické a věcné vybavení biochemické laboratoře jsou uvedeny v příloze č. 2 uvedené vyhlášky, v části III. V uvedené části jsou popsány požadavky na technické a věcné vybavení laboratorních pracovišť diagnostické a léčebné péče. Část II je dále rozdělena na části A a B. V části A jsou definovány společné požadavky pro laboratorní prostředí, v části B pak zvláštní požadavky dle jednotlivých oborů.

Společným požadavkem pro všechna laboratorní oddělení je, aby tato pracoviště byla zřízena jako uzavřená oddělení. Mezi společnými požadavky jsou také vymezeny základní a vedlejší provozní prostory laboratorního pracoviště. Tyto provozní prostory jsou shrnuty v následujících tabulkách:

Tab. č. 11: *Základní provozní prostory laboratorního pracoviště* (Zdroj: Česko, 2012 b, vlastní zpracování).

ZÁKLADNÍ PROVOZNÍ PROSTORY BIOCHEMICKÉ LABORATOŘE
Laboratoř.
Prostor pro příjem biologického materiálu.
Odběrová místnost nebo box, pokud jsou prováděny odběry biologického materiálu.
Čekárna, pokud jsou prováděny odběry biologického materiálu.
WC pro pacienty, pokud jsou prováděny odběry biologického materiálu.

Tab. č. 12: *Vedlejší provozní prostory laboratorního pracoviště* (Zdroj: Česko, 2012 b, vlastní zpracování).

VEDLEJŠÍ PROVOZNÍ PROSTORY LABORATORNÍHO PROSTŘEDÍ
Sanitární zařízení pro zaměstnance.
Prostor pro skladování kontejnerů s biologickým materiálem určeným k likvidaci.
Prostor pro skladování použitého prádla.
Prostor pro skladování čistého prádla.
Prostor pro skladování chemických látek.
Místnost pro odpočinek zaměstnanců.

Vyhláška ve společných požadavcích dále definuje prostorové podmínky pro laboratoř. Dle vyhlášky je minimální plocha laboratoře 6 m² na jedno pracovní místo. Na každé další pracovní místo se plocha zvyšuje o 2 m². Požadavky na vybavení laboratoře specifikuje následující tabulka:

Tab. č. 13: *Vybavení laboratoře dle vyhlášky č. 92/2012 Sb.* (Zdroj: Česko, 2012 b, vlastní zpracování).

VYBAVENÍ LABORATOŘE DLE VYHLÁŠKY č. 92/2012 Sb.
Umyvadlo a dřez nebo výlevka.
Laboratorní stůl.
Chladicí zařízení.
Zařízení pro přepravu vzorků, pokud to provoz laboratoře vyžaduje.
Zařízení pro měření teploty prostředí, pokud to provoz laboratoře vyžaduje.
Zdroj destilované či deionizované vody, pokud to provoz laboratoře vyžaduje.
Horkovzdušný sterilizátor nebo sušárna na sklo, pokud to provoz laboratoře vyžaduje.

Dále jsou ve vyhlášce uvedeny požadavky na minimální velikost prostoru pro příjem biologického materiálu.

Uvedený prostor pro příjem biologického materiálu by měl mít minimální plochu 4 m², a musí být vybaven umyvadlem a laboratorním stolem.

Poslední obecné požadavky uvedené v této vyhlášce se týkají laboratorní přístrojové techniky. Tato technika musí odpovídat prováděnému spektru analýz. Používaným technologiím musí také odpovídat i výpočetní technika v laboratoři. Pracoviště také musí být dle vyhlášky vybaveno nábytkem pro práci zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků.

Ostatní požadavky na vybavení laboratorních pracovišť se liší a jsou uvedeny v další části vyhlášky jako zvláštní požadavky. Zvláštními požadavky na vybavení biochemické laboratoře jsou odstředivky, biochemický analyzátor a mikroskop. Pokud jsou v laboratoři prováděna imunochemická vyšetření, musí vybavení laboratoře obsahovat imunochemický analyzátor (Česko, 2012 b).

Plánovaná biochemická laboratoř bude umístěna v nebytových prostorech v obci Velké Pavlovice. Tyto prostory plní i další z uvedených základních požadavky, tj. přívod pitné vody a teplé vody, odvod odpadních vod, systém vytápění a systém větrání. Objekt je také připojen na veřejný rozvod elektrické energie. Připojení k internetu a k veřejné telefonní síti bude řešeno v rámci tohoto projektu, stejně jako vybavení laboratoře počítačem.

Prostory, do kterých je laboratoř směřována, plní i požadavky na velikost. Celkový počet pracovníků plánované laboratoře je šest. Podle podmínek uvedených ve vyhlášce je pro laboratoř s uvedeným počtem pracovníků zapotřebí plocha 16 m². Uvedené prostory ve Velkých Pavlovicích mají rozlohu 22 m² a 15 m². Menší z uvedených prostor bude využita jako místnost pro odpočinek zaměstnanců a obsahuje sanitární zařízení. Hlavní místnost o ploše 22 m² tak požadavky dané vyhláškou splňuje. Odběr biologického materiálu od samoplátců bude probíhat v ambulanci všeobecného praktického lékaře, která se nachází v přímém sousedství plánované biochemické laboratoře. Odběry krve samoplátců budou s praktickým lékařem smluvně ošetřeny.

Všechny výše uvedené poznatky lze shrnout tak, že prostory ve Velkých Pavlovicích plní stavební požadavky na laboratoř klinické biochemie dané příslušnou legislativou.

8.5 Personální požadavky

Požadavky na zaměstnance soukromé biochemické laboratoře jsou určeny několika právními předpisy.

Na úrovni zákonů se jedná o zákon č. 372/2011 Sb., o poskytování zdravotních služeb, zákon č.95/2004 Sb., o lékařských zdravotnických povoláních a zákon č. 96/2004 Sb., o nelékařských zdravotnických povoláních. Na úrovni vyhlášek jsou pak personální požadavky definovány vyhláškou č. 99/2012 Sb., o požadavcích na minimální personální zabezpečení zdravotních služeb. Důležitým právním předpisem je také vyhláška 55/2011 Sb., o činnostech zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků.

Podle zákona o poskytování zdravotních služeb platí, že personální zabezpečení zdravotních služeb musí odpovídat oborům, druhu a formě poskytované zdravotní péče. Požadavky na minimální personální zabezpečení zdravotních služeb, které se týkají odborné a specializované způsobilosti zdravotnických pracovníků, jiných odborných pracovníků a jejich počet dle zákona, stanovuje prováděcí právní předpis (Česko, 2011).

Prováděcí vyhláškou k zákonu o zdravotních službách je vyhláška č. 99/2012 Sb., o požadavcích na minimální personální zabezpečení zdravotních služeb. Pro plánovanou biochemickou laboratoř jsou nejdůležitější části I a III přílohy č.1. V části I jsou uvedeny požadavky na personální zabezpečení ambulantní péče podle oborů lékařů a nelékařských zdravotnických povolání. V části III jsou uvedeny požadavky na zabezpečení diagnostické a léčebné péče pro laboratorní pracoviště.

Podle výše uvedených částí vyhlášky platí, že na pracovišti musí působit lékař-klinický biochemik v rozsahu minimálně 0,2 úvazku. Dalším pracovníkem působícím v biochemické laboratoři je dle vyhlášky bioanalytik pro klinickou biochemii či farmaceut se specializovanou způsobilostí v laboratorních a vyšetřovacích metodách v rozsahu alespoň 0,2 úvazku. Dle vyhlášky musí být úvazky zmíněných pracovníků rozvrženy tak, aby úvazek uvedených odborností celkem činil 1,0. Dále musí v biochemické laboratoři pracovat zdravotní laborant se specializovanou způsobilostí v oboru. Úvazek tohoto laboranta musí dosahovat výše 1,0. Na pracovišti klinické biochemie musí působit také zdravotní laborant způsobilý k výkonu povolání bez odborného dohledu. (Česko, 2012 c).

Činnosti, které mohou pracovníci v biochemické laboratoři vykonávat, jsou stanoveny ve vyhlášce č. 55/2011 Sb., o činnostech zdravotnických pracovníků a jiných odborných pra-

covníků. Činnosti bioanalytika pro obor klinické biochemie shrnují § 132 a § 134. Činnosti, které může vykonávat zdravotní laborant se specializovanou způsobilostí, jsou pro obor klinické biochemie uvedeny v § 80 a v § 82 (Česko, 2011).

Jak již bylo zmíněno v souvislosti s věcným a technickým vybavením, v plánované biochemické laboratoři bude pracovat celkem šest pracovníků. Níže je uvedeno přesné rozdělení pracovníků.

Uvedené počty pracovníků vychází jednak z výše uvedené legislativy, ale také z doporučení České společnosti klinické biochemie (ČSKB). Konkrétním doporučením pro biochemickou laboratoř je dokument Nepodkročitelné meze pro odbornost 801 – Klinická biochemie (NASKL, © 2005 – 2019). Konkrétní personální složení laboratoře bude následující:

- a) Dva vysokoškolští pracovníci (Lékař-klinický biochemik a biochemický analytik).
- b) Dvě laborantky, z toho jedna se specializovanou způsobilostí a druhá způsobilá k výkonu povolání bez odborného dohledu.
- c) Dva svozoví pracovníci.

Vedoucím plánované laboratoře bude bioanalytik pro klinickou biochemii, který bude mít úvazek 0,8. V laboratoři bude působit také lékař - klinický biochemik. Velikost jeho úvazku bude 0,2. Velikost úvazku obou vysokoškolských pracovníků dohromady tak bude 1,0, což odpovídá vyhlášce i doporučení ČSKB. Oba zmínění pracovníci budou současně garanty pro obor klinické biochemie (801).

Dalšími pracovníky budou dva laboranti. Dle výše uvedených předpisů musí v laboratoři působit jeden zdravotní laborant se specializovanou způsobilostí v oboru. Velikost jeho úvazku musí být alespoň 1,0. Tento požadavek bude v laboratoři splněn. Druhý laborant musí být způsobilý k výkonu povolání bez odborného dohledu.

Laboratoř bude disponovat také dvěma svozovými pracovníky. Tuto činnost budou v laboratoři zastávat oba společníci laboratoře.

8.6 Hygienické požadavky

Hygienické požadavky na biochemickou laboratoř jsou dány zákonem č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a vyhláškou č. 306/2012 Sb., o podmínkách předcházení vzniku a šíření infekčních onemocnění a o hygienických požadavcích na provoz zdravotnických zařízení a ústavů sociální péče.

První z uvedených předpisů, kterým je zákon o ochraně veřejného zdraví, je pro biochemickou laboratoř významný z hlediska kategorizace prací (Česko, 2000). Z uvedené vyhlášky jsou pro provoz biochemické laboratoře důležité paragrafy 5 a 10 a dále příloha č. 3 a 4. Stěžejní částí je § 5, ve kterém jsou uvedeny zásady pro odběr a vyšetření biologického materiálu a také náležitosti žádanky o vyšetření biologického materiálu.

V § 10 vyhlášky č. 306/2012 Sb., jsou specifikovány požadavky na úklid. Součástí daného paragrafu jsou také požadavky na zacházení s odpadem, včetně zacházení s nebezpečným odpadem. Z přílohy 3 pak pro biochemickou laboratoř vyplývají zejména požadavky na oděv pracovníků laboratoře, pokyny pro pracovníky ohledně užívání dezinfekce v pracovním procesu, požadavky na používání jehel, stříkaček a dezinfekci opakovaně používaných zdravotnických prostředků. Příloha č. 4 definuje sterilizaci, metody dezinfekce, způsoby a postupy při jejich vykonávání včetně jejich kontroly. V příloze č. 5 je pak uvedeno zacházení s prádlem používaným ve veškerých laboratorních provozech (Česko, 2012 d).

Z legislativy vyplývá pro projekt biochemické laboratoře postup týkající se návrhu kategorizace prací v laboratoři. Tento návrh bude podstoupen příslušnému orgánu ochrany veřejného zdraví, tj. Krajské hygienické stanici Jihomoravského kraje se sídlem v Brně (KHS Jmk v Brně), konkrétně územně příslušnému pracovišti - KHS v Břeclavi. Návrh kategorizace prací bude vypracován dle pokynů KHS umístěných na webových stránkách této instituce. Krajská hygienická stanice má na svých webových stránkách zveřejněny vzory všech potřebných dokumentů a pokyny pro jejich vypracování. Návrh kategorizace prací bude předložen do 30 dnů od zahájení činnosti laboratoře. V rámci hygienických požadavků budou pro laboratoř zpracovány následující dokumenty:

- a) Žádost o vydání závazného stanoviska KHS Jmk v Brně.
- b) Provozní řád zdravotnického ambulantního zařízení a žádost o jeho schválení.
- c) Formulář pro kategorizaci prací, který bude vypracován dle pokynů KHS Jmk.
- d) Manipulační řád pro nakládání s odpady ve zdravotnickém zařízení.

Na základě výše uvedených požadavků bude pro laboratoř zpracován provozní řád. Tento řád bude také jednou z příloh při podávání žádosti o udělení oprávnění (KHS Jmk, © 2019c).

9 PODNIKATELSKÝ PLÁN BIOCHEMICKÉ LABORATOŘE

V následující kapitole bude zpracován podnikatelský plán pro založení biochemické laboratoře ve městě Velké Pavlovice. Struktura tohoto plánu odpovídá poznatkům, které jsou zpracovány v teoretické části této diplomové práce. Některé z uvedených oblastí jsou již zpracovány v rámci analytické části nebo kapitole o postupu založení biochemické laboratoře. V takovém případě je v rámci podnikatelského plánu daná oblast stručně popsána a poté následuje odkaz na příslušnou část diplomové práce.

9.1 Titulní strana podnikatelského plánu laboratoře

Logo společnosti:  **TZ Lab**, s.r.o.

Obchodní název společnosti: **TZ Lab, s.r.o.**

Název dokumentu: **Podnikatelský plán společnosti TZ Lab, s.r.o.**

Autor dokumentu: **Bc. Tomáš Zeman**

Společníci laboratoře: **Bc. Tomáš Zeman, Ing. Petr Zeman**

Informace obsažené v tomto podnikatelském plánu jsou přísně důvěrné. Jakékoliv šíření obsahu bez písemného souhlasu autora dokumentu je přísně zakázáno.

9.2 Exekutivní souhrn o laboratoři

Laboratoř TZ Lab, s.r.o. je připravovanou laboratoří klinické biochemie, která bude situována do jihomoravského města Velké Pavlovice. Cílový trh pro tuto laboratoř je podrobněji popsán a analyzován v rámci Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Geograficky se jedná o část okresu Břeclav nacházející se ve vzdálenosti do 30 kilometrů od Velkých Pavlovic. Hlavními skupinami zákazníků laboratoře budou registrující lékaři a ambulantní specialisté.

Největší výhodou plánované laboratoře TZ Lab, s.r.o. vůči současným konkurenčním zařízením bude organizace svozové služby. Tato služba bude na rozdíl od některých konkurenčních zařízení organizována přímo majiteli laboratoře. Svoz tak bude plně přizpůsoben potřebám klientů. Svoz biochemických vzorků bude probíhat po trase vytvořené autorem tohoto dokumentu.

Hlavním kritériem při tvorbě této trasy bylo, aby byly biochemické vzorky co nejdříve předány do laboratoře. Podrobněji je problematika svozové služby rozpracována v marketingovém plánu laboratoře.

Další výhodou oproti části konkurence bude přizpůsobení spektra prováděných vyšetření potřebám klientů. Některá konkurenční zařízení v dané oblasti mají prováděná vyšetření rozdělena dle dnů. Biochemická vyšetření jsou tak v konkurenčních zařízeních prováděna jen v přesně stanovených dnech dle zveřejněného rozpisu. Oproti tomu plánovaná laboratoř TZ Lab, s.r.o. provede vyšetření ze své nabídky každý pracovní den.

Předností laboratoře TZ Lab, s.r.o. bude také organizační struktura plánované laboratoře. Oba společníci laboratoře se budou podnikání osobně účastnit v pozici svozových pracovníků. Oba společníci tak s klienty laboratoře budou v přímém kontaktu a budou od zákazníků získávat zpětnou vazbu. Zpětná vazba bude od zákazníků získávána také prostřednictvím dotazníků. Konkrétní podoba dotazníku je uvedena v příloze této práce. Služby laboratoře tak budou neustále zkvalitňovány a přizpůsobovány potřebám zákazníků laboratoře. Komunikace s klienty a péče o tyto zákazníky je také zpracována v marketingovém plánu.

9.3 Všeobecný popis biochemické laboratoře

Plánované založení laboratoře klinické biochemie TZ Lab, s.r.o., je 24. dubna 2019. Plánovaná laboratoř bude sídlit v pronajatých prostorách ve městě Velké Pavlovice na ulici Tovární. Přesnou polohu zachycuje obrázek na straně 86.

Obr. č. 1: Umístění laboratoře ve Velkých Pavlovicích (zdroj: Mapy.cz)

Areál, ve kterém bude plánovaná laboratoř umístěna, je vzdálen 670 metrů od autobusového nádraží a 998 metrů od vlakového nádraží ve Velkých Pavlovicích. Vzhledem k tomu, že laboratoř do budoucna plánuje zaměření i na samoplátce z řad veřejnosti, lze plánované umístění laboratoře hodnotit jako výhodné. Výhodnost tohoto umístění podtrhuje také blízkost veřejného parkoviště, které je od laboratoře vzdáleno 158 metrů. Velkou výhodou tohoto umístění je také blízkost ambulance praktického lékaře, která je umístěna přímo v sousedství plánovaného umístění laboratoře.

9.4 Marketingový plán biochemické laboratoře

Marketingový plán tohoto projektu se skládá ze dvou částí. V první části jsou určeny marketingové cíle tohoto projektu, vize laboratoře, její poslání (mise), cíle a hodnoty. Druhá část marketingového plánu obsahuje marketingový mix laboratoře.

9.4.1 Poslání, vize, cíle a hodnoty projektu

Poslání laboratoře TZ Lab, s.r.o.

Posláním laboratoře TZ Lab, s.r.o. je provádění vyšetření v oboru klinické biochemie. Laboratoř bude své služby primárně poskytovat registrujícím lékařům a ambulantním specialistům do vzdálenosti 30 kilometrů od Velkých Pavlovic a případně i dalším zákazníkům v mikroregionu Hustopečsko.

Po získání pevné tržní pozice budou tyto služby poskytovány i veterinárním lékařům a samoplátcům v uvedené oblasti.

Vize laboratoře TZ Lab, s.r.o.

Zakládaná laboratoř TZ Lab, s.r.o. chce být do roku 2024 mezi svými zákazníky i potenciálními zákazníky plně respektovanou laboratoří klinické biochemie. Hlavními přednostmi nově zakládané laboratoře bude vysoká kvalita prováděných vyšetření, pro kterou bude u svých zákazníků respektována. Laboratoř bude plnit požadavky Auditu II. NASKL při ČSKB. Kvalita poskytovaných vyšetření bude prověřována kontrolními cykly SEKK (Systém externí kontroly kvality). Systém kvality tak bude v laboratoři neustále aktualizován. Laboratoř bude také přizpůsobovat své služby aktuálním potřebám svých zákazníků.

Cíle laboratoře TZ Lab, s.r.o.

Cíle laboratoře TZ Lab, s.r.o. jsou stanoveny pro časové období let 2019 – 2021. Jedná se o následující cíle:

1. Udržovat a postupně zvyšovat kladný hospodářský výsledek a zisk laboratoře.
2. Rozšířit počet spolupracujících lékařů první linie a ambulantních specialistů.
3. Navázat spolupráci s veterinárními lékaři v blízkosti Velkých Pavlovic a mikroregionu Hustopečsko.
4. Navázat spolupráci s agenturami domácí péče.
5. Stát se známým zařízením i mezi laickou veřejností (prostřednictvím tematických akcí – např. Den ledvin) a následně získání klientů - samoplátců v humánní medicíně.
6. Upravovat spektrum prováděných vyšetření dle přání zákazníků laboratoře (lékařů).
7. Rozšířit přístrojové vybavení laboratoře (analyzátory pro nově zaváděná biochemická vyšetření).
8. Zvyšovat spokojenost dobrých zaměstnanců prostřednictvím růstu mzdy a finančních odměn.
9. Zpříjemnit pracovní prostředí pro zaměstnance (pořízením dalšího vybavení pobytové místnosti).

Hodnoty laboratoře TZ Lab, s.r.o.

- Vysoká kvalita prováděných vyšetření.
- Příjemný a vstřícný přístup vůči zákazníkům laboratoře.

- Získávání zpětné vazby od zákazníků a přizpůsobení služeb laboratoře jejich potřebám (např. prováděné spektrum vyšetření, harmonogram svozu).
- Dobré mezilidské vztahy na pracovišti.
- Dobrá pověst biochemické laboratoře mezi odbornou veřejností.

9.4.2 Marketingový mix laboratoře

Marketingový mix pro laboratoř TZ Lab, s.r.o. je složen ze čtyř následujících částí: produktu, ceny, distribuce a komunikace s klienty. Uvedený marketingový mix představuje komunikaci obou přístupů k marketingovému mixu – přístupu 4C a přístupu 4P.

Produkt

Produktem biochemické laboratoře je provedení biochemického vyšetření dle žádanky indikujícího lékaře.

Tato služba bude v plánované laboratoři podléhat systému kvality, který bude odpovídat již zmíněným požadavkům Auditů II NASKL při ČSKB. Plánovaná laboratoř bude provádět biochemická vyšetření dle svého seznamu, který bude veřejně přístupný. Seznam biochemických vyšetření, která budou v laboratoři prováděna, zachycuje následující tabulka.

Tab. č. 14: *Seznam prováděných biochemických vyšetření v laboratoři TZ Lab, s.r.o.* (zdroj: vlastní zpracování)

Kód zdravotní pojišťovny pro vyšetření	Název biochemického vyšetření	Kód zdravotní pojišťovny	Název biochemického vyšetření
81 621	Urea	81 421	ALP
81 499	Kreatinin	81 471	Cholesterol
81 523	Kys. močová	81 611	Triglyceridy
81 593	Sodík	81 473	HDL Cholesterol
81 393	Draslík	81 439	Glukóza
81 469	Chloridy	91 153	CRP
81 361	Bilirubin	93 195	TSH
81 337	ALT	93 135	T4 volný

81 357	AST	93 225	PSA
81 435	GMT	93 159	HCG
81 347	Moč + sediment	96 167	Krevní obraz
96 623	Quickův test	96 621	APTT

Výsledky vyšetření budou ihned po zpracování vzorku zaslány indikujícímu lékaři v elektronické podobě. V tištěné podobě je pak indikující lékař obdrží následující den od svozové služby. Bude – li mít zákazník zájem, bude lékařem – klinickým biochemikem či bioanalytikem v den vyšetření poskytnuta i konzultace k výsledku.

Cena

Druhou složkou marketingového mixu je cena služby. V případě biochemické laboratoře je cena za dané vyšetření určena v úhradové vyhlášce.

Ta obsahuje kód vyšetření, název vyšetření a počet bodů, kterými je dané vyšetření ohodnoceno. Zároveň je v úhradové vyhlášce uvedena hodnota bodu. Hodnota bodu pro rok 2019 je 0,71 Kč, jestliže poskytovatel prokáže, že je držitelem osvědčení o auditu II NASKL, nebo držitelem osvědčení o akreditaci podle ČSN ISO 15189. Cenové ohodnocení vyšetření, která budou prováděna v plánované laboratoři, zachycuje následující tabulka.

Tab. č. 15: *Seznam biochemických vyšetření prováděných v plánované laboratoři a jejich proplácená hodnota v Kč (zdroj: Česko, 2018, vlastní zpracování).*

Název vyšetření	Cena vyšetření (v Kč)	Název vyšetření	Cena vyšetření (v Kč)
Urea	12,78	ALP	12,78
Kreatinin	12,07	Cholesterol	16,33
Kys. močová	15,62	Triglyceridy	19,88
Sodík	14,20	HDL Cholesterol	35,5
Draslík	15,62	Glukóza	10,65
Chloridy	10,65	CRP	105,79
Bilirubin	11,36	TSH	124,96

ALT	12,78	T4 volný	94,43
AST	12,78	PSA	181,76
GMT	14,20	HCG	139,87
Moč + sediment	26, 27	Krevní obraz	46, 15
Quickův test	59, 64	APTT	54, 67

Laboratoř na základě žádanky indikujícího lékaře provede požadovaná vyšetření ze vzorku krve či moči určitého pacienta. Tato vyšetření následně bioanalytik, resp. lékař – klinický biochemik vykáže ve speciálním softwaru příslušné zdravotní pojišťovně. Následující měsíce jsou pak tato vyšetření proplacena tou zdravotní pojišťovnou, u které je příslušný pacient pojištěn.

Konvence

Pojem konvence je podrobněji zpracován v teoretické části této diplomové práce. Plánovaná laboratoř se v rámci konvence zaměří zejména na dostupnost svých služeb a časovou konvenci.

Laboratoř TZ Lab, s.r.o. bude své služby poskytovat v jednosměnném provozu. Vyšetření budou prováděna během všech pracovních dnů v týdnu, tj. od pondělí do pátku. Výjimkou budou pouze ty dny, na které připadnou státní svátky či dny pracovního klidu.

Pracovní doba bude pro všechny pracovní dny stejná. Přesnou pracovní dobu plánované laboratoře zachycuje následující tabulka.

Tab. č. 16: *Pracovní doba plánované biochemické laboratoře TZ Lab, s.r.o. (Zdroj: vlastní zpracování)*

Den	Pracovní doba laboratoře
Pondělí - Pátek	7 :00 – 15:30

Velkou konkurenční výhodou z hlediska dostupnosti služeb i časové konvence bude organizace svozové služby. Svozová trasa pro plánovanou laboratoř byla vymyšlena ve tvaru pomyslné číslice osm. Laboratoř bude umístěna ve středu této pomyslné číslice osm.

Svozová služba tak projede první část této osmičky, předá vzorky od zákazníků z této části a plynule pokračuje do druhé části připravené trasy. Ve stejném čase již budou vzorky z první části svozové trasy zpracovávány v laboratoři. Tím vzniká značná časová výhoda oproti konkurenčním zařízením, neboť v konkurenčních zařízeních jsou všechny vzorky zpracovány až po projetí celé svozové trasy. Harmonogram bude také pružně přizpůsobován potřebám klientů laboratoře. Obě části svozové trasy tak mohou být v případě potřeb klientů laboratoře projety v opačném pořadí, resp. mohou být upraveny trasy svozu dle požadavku klientů. To umožňuje skutečnost, že automobilem pro svoz disponuje laboratoř.

Jak je zmíněno výše, výsledek testu bude indikujícímu lékaři zaslán v elektronické podobě ihned po vyhodnocení testu. V papírové podobě bude výsledek doručen následující den v rámci svozové služby. Indikující lékař tak bude mít výsledek testu rychle k dispozici.

Komunikace s klienty

Poslední část marketingového mixu tvoří propagace biochemické laboratoře TZ Lab, s.r.o. Laboratoř bude propagována několika způsoby.

Úplným počátkem komunikace s klienty je osobní návštěva jednatele laboratoře u potenciálních klientů laboratoře, tj. registrujících lékařů a ambulantních specialistů. Cílem uvedených setkání bude představení nově vzniklé laboratoře a nabídka spolupráce. Jednatel společnosti následně předá letáčky a vypracovaný harmonogram svozu lékařům. Domluví také přesný postup předávání vzorků se zdravotní sestrou v příslušné ambulanci.

Po osobních návštěvách jednatele budou potenciálním klientům zaslány průvodní emaily. Součástí emailu bude též odkaz na pravidelně aktualizované webové stránky biochemické laboratoře.

Poté, co bude laboratoř úspěšně zavedena, bude následovat další část marketingové propagace. Tato propagace by oslovila další potenciální klienty biochemické laboratoře. Jmenovitě bude zaměřena na veterinární lékaře a samoplátce z řad veřejnosti. V případě veterinárních lékařů bude propagace vedena stejným způsobem, jako v případě registrujících lékařů a ambulantních specialistů. Pro samoplátce z řad veřejnosti bude propagace probíhat několika způsoby.

Prvním způsobem jsou letáky, které budou umístěny v čekárnách registrujících lékařů, ambulantních specialistů a v prostorách lékáren.

Obsahem letáčku bude krátké představení laboratoře, nabídka prováděných vyšetření včetně ceny vyšetření a odkaz na webové stránky laboratoře, kde budou uvedeny podrobné informace a také kontakty, na které se budou moci zájemci obracet s dalšími dotazy.

Dále budou jednatelem laboratoře navštíveny velké zemědělské podniky v regionu s nabídkou spolupráce. Jak již je zmíněno v analytické části této práce, v těchto podnicích jsou zaměstnanci vystaveni expozici zdraví škodlivých vlivů (např. při práci s chemickými postřiky). Z těchto důvodů bude uvedeným podnikům nabídnuto provádění biochemického vyšetření pro jejich zaměstnance. Biochemická vyšetření by byla zaměstnancům těchto podniků poskytována například ve formě tzv. balíčku jako zaměstnanecký benefit.

9.5 Finanční plán založení laboratoře

Tato kapitola podnikatelského plánu obsahuje veškeré náklady a výnosy v projektu založení biochemické laboratoře. Součástí této kapitoly je také propočtení bodu zvratu. Z této veličiny je následně odvozeno, po jakém počtu vyšetření a za jakou dobu dojde k vyrovnání výnosů a nákladů tohoto projektu. Součástí finančního plánu jsou také vytvořené účetní výkazy.

Náklady plánované laboratoře jsou rozděleny do tří skupin – na vstupní, fixní a variabilní. Vstupní náklady jsou ty, které společníci laboratoře vynaloží při zakládání laboratoře a zahájení její činnosti.

Pro fixní náklady platí, že se jejich výše v krátkém období nemění se změnami objemu produkce. Výše variabilních nákladů je naopak na velikosti objemu produkce závislá.

Finanční příjmy plánované biochemické laboratoře budou tvořit proplácená vyšetření provedená v biochemické laboratoři. Proplácení těchto vyšetření budou provádět zdravotní pojišťovny dle podmínek uvedených v aktuálně platné úhradové vyhlášce.

Bod zvratu je vypočítán dle předpokládaných nákladů a výnosů ve třech variantách - optimistické, realistické a pesimistické. Variabilní náklady laboratoře a výnosy laboratoře se budou odvíjet od počtu vzorků, které budou v laboratoři zpracovány. Následně bude z každého vzorku proveden určitý počet biochemických testů dle indikace příslušného lékaře. Počet vzorků a početní zastoupení jednotlivých testů použitých pro výpočet vychází z kvalifikovaného odhadu.

Na základě kvalifikovaného odhadu vycházejícího z místních podmínek byly vytvořeny následující varianty: realistická, pesimistická a optimistická.

Realistická varianta počítá s provedením výše zmíněných testů u 80 vzorků denně. Pesimistická varianta počítá se zpracováním 50 vzorků denně a optimistická varianta s provedením biochemických testů u 100 vzorků denně.

Všechny uvedené počty vzorků by byly získány od již zmíněných 31 lékařů ve vzdálenosti do 30 km od Velkých Pavlovic. Vzhledem k uvedenému počtu lékařů se realistická varianta počtu vzorků jeví jako velmi reálná.

9.5.1 Náklady vynaložené při založení laboratoře

Náklady uvedené v této podkapitole jsou takové náklady, které společníci laboratoře jednorázově vynaloží při založení laboratoře a zahájení jejího provozu.

Do této kategorie patří administrativní poplatky za založení laboratoře, náklady na technické a věcné vybavení projektované laboratoře a úprava pronajatých prostor tak, aby splňovaly podmínky vyhlášky č. 92/2012 Sb., o požadavcích na minimální technické a věcné vybavení.

Jednotlivé vstupní výdaje a jejich výši zachycuje následující tabulka.

Tab. č. 17: *Náklady vynaložené při založení laboratoře a zahájení jejího provozu* (Zdroj: vlastní zpracování).

NÁKLADOVÁ POLOŽKA	VÝŠE NÁKLADŮ (v Kč)
Administrativní poplatky spojené se založením laboratoře	10 990
NÁKLADY HRAZENÉ ZE VSTUPNÍHO KAPITÁLU	VÝŠE NÁKLADŮ (v Kč)
Certifikace NASKL II (poplatek za členství v registru, registrace odbornosti, Audit II)	27 500
SEKK úvodní cykly	3 680
Vymalování prostor + úprava prostor sádrokartonem dle požadavků vyhlášky č.92/2012 Sb.	10 000
NÁKLADY NA VĚCNÉ VYBAVENÍ LABORATOŘE (HRAZENO ZE VSTUPNÍHO KAPITÁLU)	
Počítač pro vedoucího laboratoře včetně soft-	15 000

waru na účtování pro ZP	
Stůl pod počítač	1 300
Počítače pro pracovníky 2x	24 000
Tiskárna	3 200
Mobilní telefony 2x	3 000
Centrifuga	20 500
Mikroskop	29 900
Laboratorní pipety pro alikvotaci vzorků 2 ks	3 000
Stojan na zkumavky 6x	1 500
Chladnička 3x	13 240
Odpadkové koše 4x	448
Pokojevý teploměr + teplotní záznamník do převozných boxů UTRIX - 16	2 031
Osobní ochranné pomůcky pro zaměstnance laboratoře (košile, kalhoty, boty, plášť)	8 200
Kancelářská židle pro vedoucího laboratoře	1 590
Laboratorní stoly 3x	6 885
Židle do laboratoře 4x	7 180
Šatní skříňky 4 x	7 712
Křesílka do pobytové místnosti pro zaměstnan- ce 2x	3 580
Stolek pro zaměstnance v pobytové místnosti	1 730
Boxy na převoz biochemických vzorků 2x	600
Marketingové náklady laboratoře	2 000
Celková výše vstupních nákladů	208 766

Nákladová položka nazvaná administrativní poplatky v sobě zahrnuje veškeré poplatky spojené se sepsáním a notářským ověřením společenské listiny, zápisem do obchodního rejstříku a dalšími zakladatelskými činnostmi. V tabulce jsou uvedeny také jednotlivé položky věcného vybavení plánované biochemické laboratoře.

Mezi vstupní náklady naopak nebudou patřit náklady na pořízení biochemických analyzátorů. Zmíněné přístrojové vybavení nebude laboratoři zakoupeno, ale bude pořízeno formou reagenčního leasingu. Dodavatelská firma pronajme biochemické laboratoři analyzátor a každý měsíc bude laboratoři fakturovat částku, která se odvíjí od počtu jednotlivých vyšetření provedených v laboratoři dle firemního ceníku. Podrobněji je tato problematika zpracována v části variabilních nákladů.

Společníci laboratoře zaplatí celkem 10 990 Kč za úvodní kroky související se založením laboratoře. Kromě uvedené částky vloží na účet laboratoře základní kapitál ve výši 270 000 Kč, jak bylo popsáno v náležitostech společenské smlouvy. Ze základního kapitálu společnosti budou financovány všechny další zakladatelské výdaje ve výši 197 776 Kč.

9.5.2 Fixní náklady projektu biochemické laboratoře

Mezi fixní náklady laboratoře lze zařadit takové náklady, které bude laboratoř hradit nezávisle na počtu provedených vyšetření. Patří sem tedy takové náklady, jakými jsou např. mzdy zaměstnanců či náklady na energie. Podrobnou výši fixních nákladů zachycuje následující tabulka.

Tab. č. 18: *Fixní náklady projektu biochemické laboratoře (Zdroj: vlastní zpracování).*

DRUH NÁKLADŮ	VÝŠE NÁKLADŮ ZA 1 MĚSÍC (v Kč)	VÝŠE NÁKLADŮ ZA 1 ROK (v Kč)
Náklady za telefon (tarif)	840	10 080
Internetové připojení	350	4 200
Webhosting, doména a zálohování dat + program pro přenos výsledků mezi laboratoři a lékaři	867	10 404
Nájem prostor laboratoře	2 005	24 060
Náklady za energie	1 200	14 400
Úklid laboratoře	3 000	36 000

Mzdové odměny všech zaměstnanců laboratoře (součet superhrubých mezd zaměstnanců)	117 206	1 406 472
Mzdové odměny pro společníky laboratoře (součet superhrubých mezd společníků)	40 200	482 400
Služby účetního	1 940	23 280
Pojištění profesní odpovědnosti zaměstnavatele	165	1 970
Pojištění majetku podnikatele	763	9 156
Cena za praní prádla odbornou firmou	756	9 072
Likvidace nebezpečného odpadu odbornou firmou	1 029	12 348
Náklady na provoz svozového automobilu	10 332 (492 Kč/den x 21 dní)	123 984
Roční poplatek za členství v registru NASKL	<i>Poplatek je placen 1x ročně.</i>	3 000
Celková výše nákladů	181 244	2 177 928

Cenu za pronájem prostor pro biochemickou laboratoř stanovil vlastník objektu, a to ve výši 650 Kč za 1 m² a jeden kalendářní rok. Výše nákladů na energie byla taktéž stanovena majitelem objektu, v němž se bude biochemická laboratoř nacházet.

V tabulce je uveden také poplatek za členství v registru NASKL. Tento poplatek se v nákladech vyskytuje na dvou místech – jednak ve vstupních nákladech, ale také ve fixních. Poplatek musí být uhrazen každoročně, tedy i při zahájení certifikace NASKL. To je důvod, proč je roční poplatek uveden jak ve vstupních, tak i ve fixních nákladech.

Svozový pracovník musí každý den objet všechny zákaznické ambulance na svozové trase, nezávisle na tom, zda daný zákazník má v tento den připraveny vzorky pro biochemické vyšetření. Z tohoto důvodu jsou náklady na automobil zahrnuty do fixních nákladů.

Podrobný přehled mzdových nákladů

Mzdové náklady na společnost byly stanoveny dle plánovaného počtu zdravotnických zaměstnanců. Počet zaměstnanců byl zmíněn v předchozí kapitole, v souvislosti s platnou legislativou a požadavky České společnosti klinické biochemie. V laboratoři budou pracovat celkem čtyři zdravotničtí pracovníci a dva svozoví pracovníci. Laboratorní svoz bude vykonáván společníky laboratoře, a tak je mzda za svozové pracovníky zároveň mzdou obou majitelů laboratoře. Vzhledem k tomu, že Ing. Petr Zeman je čerstvý starobní důchodce, souhlasí z důvodu snížení nákladů s nižší vyplácenou mzdou.

V laboratoři budou pracovat celkem čtyři zaměstnanci. Konkrétně se bude jednat o jednoho bioanalytika pro obor klinické biochemie, jednoho lékaře – klinického biochemika, jednu laborantku se specializovanou způsobilostí a jednu laborantku způsobilou k činnosti bez odborného dohledu. Jak je již zmíněno v předchozí kapitole, vedoucím laboratoře bude bioanalytik. Podrobnější platové rozložení je zobrazeno v následující tabulce.

Tab. č. 19: Mzdové náklady zaměstnanců plánované biochemické laboratoře (Zdroj: vlastní zpracování)

Odbornost zaměstnance	Platová třída	Měsíční superhrubá mzda (v Kč)
Lékař – klinický biochemik (úvazek 0,2)	14. třída, 5. stupeň	12 275
Bioanalytik pro obor klinické biochemie (úvazek 0,8)	14. třída, 8. stupeň	43 867
Laborantka se specializovanou způsobilostí (úvazek 1,0)	9. třída	33 902
Laborantka způsobilá k výkonu povolání bez odbor- ného dohledu (úvazek 1,0)	8. třída	27 162
Součet superhrubých mezd všech zaměstnanců		117 206

V tabulce mzdových nákladů je uvedena hodnota tzv. superhrubé mzdy. Jedná se o hrubou mzdu, k jejíž výši jsou připočítány náklady na sociální a zdravotní pojištění.

Náklady na uvedená pojištění dohromady dosahují výše 34 % hrubé mzdy (25 % tvoří sociální pojištění a 9 % tvoří zdravotní pojištění).

9.5.3 Variabilní náklady plánované biochemické laboratoře

Mezi variabilní náklady laboratoře jsou řazeny takové náklady, jejichž výše závisí na objemu prováděných vyšetření. V případě biochemické laboratoře budou v této kategorii nákladů zastoupeny dvě skupiny.

První skupinou budou náklady na spotřební zdravotnický materiál, jehož spotřeba se bude odvíjet od množství provedených vyšetření. Konkrétní nákladové položky jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. č. 20: Variabilní náklady na spotřební zdravotnický materiál za jeden kalendářní měsíc (zdroj: vlastní zpracování)

Položka variabilních nákladů	Výše nákladů (v Kč)
Tekuté mýdlo Galba 5 l	116
Isolda krém 2 ks	40
Papírové ručníky Ekonom 2500 ks	198
Dezinfekční prostředek na ruce Chiroderm gel 500 ml	272
Savo originál 1 l	28
Dezinfekční prostředek na dezinfekci ploch Ecacin 1 ks	98
Toaletní papír	60
Rukavice 2x balení 100 ks	280
Dezinfekční prostředek pro úklid podlah	1 190
Celkový součet	2 282

Většinu objemu variabilních nákladů budou tvořit náklady na reagenční leasing. Tato forma leasingu znamená, že biochemické analyzátořy budou patřit dodavatelské firmě, která je laboratoři zapůjčí. Dodavatelská firma bude plánované laboratoři dodávat reagenty.

Laboratoř TZ Lab, s.r.o. zaplatí každý měsíce dodavatelské firmě částku odvozenou od počtu provedených vyšetření. Platí, že cena za jeden test je dána smlouvou mezi biochemickou laboratoří a dodavatelskou firmou. Předností této formy leasingu je, že laboratoř nebude kromě uvedeného počtu vyšetření platit za vlastní analyzátory, ale bude platit pouze za provedená vyšetření. Mezi další výhody této formy leasingu lze zahrnout odstranění nákladů na opravy, servis analyzátorů a pravidelné roční validace přístrojů, které jsou finančně velmi nákladné.

Součástí variabilních nákladů budou také náklady na spotřební zdravotnický materiál, jehož spotřeba se bude odvíjet od množství provedených vyšetření.

Pro plánovanou laboratoř byly vybrány analyzátory od společností *Siemens Healthineers* a *BioVendor Laboratorní medicína*. Cenová relace pro jednotlivá vyšetření byla vytvořena na základě kvalifikovaného odhadu počtu možných vyšetření v nově vzniklé laboratoři.

Laboratoř bude vybavena následujícími analyzátory:

- a) Biochemický analyzátor Vista 500 (zde bude prováděna většina biochemických testů).
- b) Analyzátor na krevní obraz Advia 360 (zde bude prováděn test na krevní obraz).
- c) Analyzátor na koagulační vyšetření CA 660 (zde budou prováděny testy APTT a Quickův test).
- d) Analyzátor močového sedimentu UriSedMini.

Variabilní náklady na reagenční leasing dle jednotlivých analyzátorů zachycuje následující tabulka:

Tab. č. 21: *Variabilní náklady na reagenční leasing-realistická varianta* (Zdroj: Siemens Healthineers a BioVendor Laboratorní medicína, vlastní zpracování).

Název testu	Náklady na 1 test s DPH (v Kč)	Počet testů za 1 den	Náklady za měsíc – realistická varianta (v Kč)	Počet kontrol v prvním (zkušebním) měsíci
Urea	1,34	80 + 2	2 307,48	52
Kreatinin	8,06	80 + 2	13 879,32	52
Kys. močová	3,06	80 + 2	5 269,32	52
Sodík	1,16	80 + 2	1 997,52	52

Draslík	1, 16	80 + 2	1 997,52	21
Chloridy	1, 16	80 + 2	1 997,52	21
Bilirubin	2, 81	80 + 2	4 838, 82	52
ALT	2, 72	80 + 2	4 683,84	52
AST	2, 64	80 + 2	4 546, 08	52
GMT	3, 35	80 + 2	5 768, 70	52
ALP	2, 70	80 + 2	4 649, 40	52
Cholesterol	1, 96	80 + 2	3 375, 12	52
Triglyceridy	6, 13	80 + 2	10 555, 86	52
HDL-Chol.	14, 08	80 + 2	24 245, 76	52
Glukóza	1, 19	80 + 2	2 049, 18	52
CRP	18, 31	15 + 1	6 152, 16	52
TSH	44, 53	15 + 1	14 962, 08	26
T4 volný	44, 53	15 + 1	14 962, 08	26
PSA	83, 25	5 + 1	10 489, 50	15
HCG	72, 60	5 + 1	9 147, 60	15
APTT	18, 10	15 + 1	6 081, 16	31
Quickův test	15, 74	15 + 1	5 288, 64	31
Moč	26, 02	25	13 660, 50	0
Krevní obraz	29, 04	25 + 1	15 855, 84	31
Náklady za všechny testy za 1 měsíc			188 761	
(v Kč)				
Celkové variabilní náklady (VC) – realistická			191 043	
varianta (v Kč)				

V kolonce *Počet testů za 1 den* je uveden součet počtu testů za den (první číslo) plus počet kontrol, které je nutné provést pro kvalitu měření.

Při výpočtu hodnoty variabilních nákladů na reagenční leasing byly tyto náklady na jeden den vynásobeny počtem pracovních dní v kalendářním měsíci, tj. 21 dny.

K celkové výši nákladů je nutné připočítat náklady na spotřební zdravotnický materiál. Z hodnoty celkové výše variabilních nákladů lze vypočítat průměrné variabilní náklady (AVC) na jeden patientský vzorek. Tyto průměrné variabilní náklady lze zjistit jako podíl celkové výše variabilních nákladů za měsíc a počtu testů za jeden měsíc. Počet testů za jeden měsíc lze vypočítat jako součin počtu vzorků za jeden den a počtu pracovních dnů v kalendářním měsíci.

Pro realistickou variantu lze součin vypočítat následovně:

$$AVC_{\text{Realistická varianta}} = \frac{191\,043}{80 \times 21} = \mathbf{113,72\ K\check{c}}$$

Vzhledem ke skutečnosti, že ostatní varianty (tj. pesimistická a optimistická) počítají se stejným poměrovým zastoupením uvedených testů, lze vypočítanou hodnotu průměrných variabilních nákladů použít i v případě pesimistické a optimistické varianty.

Z uvedené hodnoty je možné dále vypočítat měsíční výši celkových variabilních nákladů (VC) pro obě zmíněné varianty.

$$VC_{\text{Pesimistická varianta}} = 113,72 \times 50 \times 21 = \mathbf{119\,406\ K\check{c}}$$

$$VC_{\text{Optimistická varianta}} = 113,72 \times 100 \times 21 = \mathbf{238\,812\ K\check{c}}$$

9.5.4 Výnosy plánované biochemické laboratoře

Výnosy biochemické laboratoře jsou podrobněji popsány v rámci marketingového plánu laboratoře. Plánovaná laboratoř provede z jednoho patientského vzorku vyšetření dle žádanky indikujícího lékaře. Po provedení požadovaných testů budou tyto testy vyúčtovány u zdravotní pojišťovny vyšetřovaného pacienta. Výnosy plánované biochemické laboratoře dle platné úhradové vyhlášky jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. č. 22: *Výnosy plánované biochemické laboratoře TZ Lab, s.r.o.* (zdroj: vlastní zpracování)

Název biochemického testu	Výnosy laboratoře za 1 provedený test	Počet testů za 1 den	Výnosy biochemické laboratoře za 1 měsíc (v Kč) – realistická varianta
Urea	12,78	80	21 470, 40
Kreatinin	12,07	80	20 277, 60
Kys. močová	15,62	80	26 241, 60
Sodík	14,20	80	23 856, 00
Draslík	15,62	80	26 241, 60
Chloridy	10,65	80	17 892, 00
Bilirubin	11,36	80	19 084, 80
ALT	12,78	80	21 470, 40
AST	12,78	80	21 470, 40
GMT	14,20	80	23 856, 00
ALP	12,78	80	21 470, 40
Cholesterol	16,33	80	27 434, 40
Triglyceridy	19,88	80	33 398, 40
HDL Cholesterol	35,50	80	59 640, 00
Glukóza	1,07	80	1 797, 60
CRP	105,79	15	33 323, 85
TSH	124,96	15	39 362, 40
T4 volný	94,43	15	29 745, 45
PSA	181,76	5	19 084, 80
HCG	139,87	5	14 686, 35
APTT	54, 67	15	17 221, 05
Quickův test	59, 64	15	18 786, 60

Moč	26, 27	25	13 791, 75
Krevní obraz	46, 15	25	24 228,75
Výnosy ze všech testů za 1 měsíc (v Kč)			575 832, 60
– realistická varianta			

Výnos jednoho vzorku v realistické variantě lze vypočítat tak, že celková výše výnosů laboratoře za jeden měsíc je dělena počtem vzorků za jeden měsíc.

Podobně jako v případě nákladů, i zde je počet vzorků za jeden měsíc součinem počtu vzorků za jeden den a pracovních dnů v kalendářním měsíci.

$$\text{Průměrné výnosy} = \frac{575832,60}{80 \times 21} = 342,76 \text{ Kč}$$

Podobně jako při výpočtu průměrných nákladů, i zde lze z hodnoty průměrných výnosů vypočítat celkové měsíční výnosy pro obě zbývající varianty, tj. pesimistickou a optimistickou.

$$\text{Výnosy Pesimistická varianta} = 342,76 \times 50 \times 21 = 359\,898 \text{ Kč}$$

$$\text{Výnosy Optimistická varianta} = 342,76 \times 100 \times 21 = 719\,796 \text{ Kč}$$

9.5.5 Výpočet bodu zvratu

Jak je již zmíněno v teoretické části této práce, výpočet bodu zvratu umožňuje zjistit, při jakém objemu produkce se náklady a výnosy podniku rovnají. Výpočet bodu zvratu pro tento projekt ukazuje počet vzorků a dobu, kdy dojde k vyrovnání nákladů a výnosů laboratoře.

Ukazatel bodu zvratu lze vypočítat dle následujícího vzorce:

$$q = \frac{F}{p - b}$$

kde

q = množství zpracovaných biochemických vzorků

F = fixní náklady

p = výnos na jeden biochemický test

b = variabilní náklady na jeden biochemický test

$$q = \frac{F}{p - b} = \frac{181\,244}{342,76 - 113,72} = 791,32 \text{ vzorků}$$

Vzhledem ke skutečnosti, že denně bude laboratoř provádět uvedenou skladbu testů u celkem 80 vzorků, nastane bod zvratu v realistické variantě 9,89. pracovní den kalendářního měsíce. Od 10. dne tak v plánované laboratoři předpokládané výnosy převýší náklady.

Pesimistická varianta počítá se zpracováním 50 vzorků denně. V případě pesimistické varianty tak bod zvratu nastane v 15, 65. pracovní den měsíce. Od 16. dne tak laboratoř bude dosahovat kladného hospodářského výsledku.

V rámci optimistické varianty finančního plánu biochemická laboratoř zpracuje 100 vzorků denně. V takovém případě bod zvratu nastane po 7, 82 pracovních dnech. Laboratoř by se tak v černých číslech pohybovala již osmý pracovní den měsíce.

9.5.6 Plánované výkazy zisku a ztráty biochemické laboratoře

V následující podkapitole jsou uvedeny plánované výkazy zisku a ztrát, nazývané též výsledovky. Předpokládané výkazy zisků a ztrát byly zpracovány pro všechny tři varianty vývoje, tj. pro variantu realistickou, pesimistickou i optimistickou. Výkazy se týkají období hospodářského roku, tj. dvanácti měsíců, které začínají jiným měsícem, než je leden. Uvedené hodnoty nákladů a výnosů vycházejí z předchozí části finančního plánu.

V prvním měsíci provozu laboratoře budou náklady laboratoře dosahovat výše **47 685, 30 Kč**. V těchto nákladech je zahrnuta omezená výše nákladů za reagenční leasing ve výši 10 337,75 Kč. Tyto náklady jsou vypočítány dle tabulky č. 22, kde je u každého testu uvedeno, kolik kontrol musí být ve zkušebním měsíci vykonáno. Mzdové náklady dosáhnou celkové výše 23 179, 55 Kč. Tato hodnota byla dosažena tak, že vedoucí laboratoře - bioanalytik a obě laborantky budou do laboratoře první měsíc docházet na úvazek 0,2. Lékař - klinický biochemik bude v laboratoři zaměstnán až od 1. srpna 2019 a jeho mzda tak ještě nebude zahrnuta do červencových nákladů. Dále jsou v částce zahrnuty fixní náklady bez nákladů na svoz nebezpečného odpadu a nákladů na svozový automobil. Nižší hodnoty v tomto měsíci dosahují také variabilní náklady za spotřební materiál. Ty byly spočítány jako součin průměrných variabilních nákladů spotřebního materiálu na 1 vzorek (1, 36 Kč) a celkového počtu testů (945).

Konkrétní výkazy zisku a ztrát zachycují následující tabulky:

Tab. č. 23: *Plánovaný výkaz zisku a ztráty pro biochemickou laboratoř TZ Lab, s.r.o. - realistická varianta (Zdroj: vlastní zpracování).*

PLÁNOVANÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY LABORATOŘE TZ Lab, s.r.o. PRO OBDOBÍ ČERVENEC 2019 – ČERVEN 2020 – realistická varianta (v Kč)	
Zřizovací náklady	208 766, 00
Náklady laboratoře za 1. měsíc jejího provozu	47 685, 30
Fixní náklady v období srpen 2019 - červenec 2020	1 996 684, 00
Variabilní náklady v období srpen 2019 – červenec 2020	2 101 473,00
NÁKLADY LABORATOŘE CELKEM	4 354 608, 30
VÝNOSY LABORATOŘE CELKEM	6 334 158, 60
Výsledek hospodaření před zdaněním	1 979 550, 30
Daň z příjmů (19 %)	376 114, 56
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PO ZDANĚNÍ	1 603 435, 74

Tab. č. 24: *Plánovaný výkaz zisku a ztráty pro biochemickou laboratoř TZ Lab, s.r.o. - pesimistická varianta (zdroj: vlastní zpracování)*

PLÁNOVANÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY LABORATOŘE TZ Lab, s.r.o. ZA OBDOBÍ ČERVENEC 2019 – ČERVEN 2020 – pesimistická varianta (v Kč)	
Zřizovací náklady	208 766, 00
Náklady laboratoře za 1. měsíc jejího provozu	47 685, 30
Fixní náklady v období srpen 2019 - červenec 2020	1 996 684, 00
Variabilní náklady v období srpen 2019 – červenec 2020	1 313 466, 00

NÁKLADY LABORATOŘE CELKEM	3 566 601, 30
VÝNOSY LABORATOŘE CELKEM	3 958 878, 00
Výsledek hospodaření před zdaněním	392 276, 70
Daň z příjmů (19 %)	74 532, 57
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PO ZDANĚNÍ	317 744, 13

Tab. č. 25: *Plánovaný výkaz zisku a ztráty pro biochemickou laboratoř TZ Lab, s.r.o. - optimistická varianta (zdroj: vlastní zpracování)*

PLÁNOVANÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY LABORATOŘE TZ Lab, s.r.o. ZA OBDOBÍ ČERVENEC 2019 – ČERVEN 2020 – optimistická varianta	
Zřizovací náklady	208 766, 00
Náklady laboratoře za 1. měsíc jejího provozu	47 685, 30
Fixní náklady v období srpen 2019 - červenec 2020	1 996 684, 00
Variabilní náklady v období srpen 2019 – červenec 2020	2 626 932, 00
NÁKLADY LABORATOŘE CELKEM	4 880 067, 30
VÝNOSY LABORATOŘE CELKEM	7 917 756, 00
Výsledek hospodaření před zdaněním	3 037 688, 70
Daň z příjmů (19 %)	577 160, 85
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PO ZDANĚNÍ	2 460 527, 85

Ze zpracovaných výkazů vyplývá, že ve všech třech variantách dosahuje projekt biochemické laboratoře zisku. Lze tak konstatovat, že základní cíl podnikání byl splněn.

Nejhorší výsledek hospodaření za hospodářský rok byl dosažen v pesimistické variantě, kdy skončilo hospodaření laboratoře kladným hospodářským výsledkem ve výši 317 744, 13 Kč. V optimistické variantě bylo dosaženo zisku po zdanění ve výši 2 460 527, 85 Kč. Realistická varianta pak skončila kladným výsledkem hospodaření ve výši 1 603 435, 74 Kč.

Vzhledem k tomu, že laboratoř bude existovat ve formě společnosti s ručením omezeným, bude hospodářský výsledek podléhat dani z příjmu pro právnické osoby. Výše této daně je dle zákona 19 % a zdaňovacím obdobím bude hospodářský rok laboratoře, tj. období od července 2019 do června 2020. Protože laboratoř povede účetnictví, bude této dani podléhat právě výsledek hospodaření.

9.5.7 Výkazy o peněžních tocích pro biochemickou laboratoř

Pro biochemickou laboratoř jsou důležité také výkazy o peněžních tocích (Cash flow). Tento výkaz informuje o tocích hotovosti v laboratoři, které se mohou časově odlišovat od výnosů a nákladů laboratoře. Výkazy peněžního toku hotovosti jsou pro laboratoř zpracovány ve třech variantách – realistické, pesimistické a optimistické. Uvedené výkazy jsou sestaveny přímou metodou. To znamená, že byly sečteny příjmy a výdaje za každý měsíc provozu biochemické laboratoře.

Tab. č. 26: Plánovaný výkaz Cash flow pro biochemickou laboratoř TZ Lab, s.r.o. - realistická varianta (zdroj: vlastní zpracování)

VÝKAZ O PENĚŽNÍCH TOCÍCH LABORATOŘE TZ Lab, s.r.o. – REALISTICKÁ VARIANTA (v Kč)				
MĚSÍC	PŘÍJMY	VÝDAJE	ZAKLADATEL. VÝDAJE	PENĚŽNÍ TOK
Období před zahájením čin- nosti	0	0	208 766, 00	--208 766, 00
Červenec 2019	0	13 171, 20	0	-13 171, 20
Srpen 2019	0	47 685, 30	0	-47 685, 30
Září 2019	575 832, 60	372 287, 00	0	+203 545, 60
Říjen 2019	575 832, 60	372 287, 00	0	+203 545, 60

Listopad 2019	575 832, 60	372 287, 00	0	+203 545, 60
Prosinec 2019	575 832, 60	372 287, 00	0	+203 545, 60
Leden 2020	575 832, 60	372 287, 00	0	+203 545, 60
Únor 2020	575 832, 60	372 287, 00	0	+203 545, 60
Březen 2020	575 832, 60	372 287, 00	0	+203 545, 60
Duben 2020	575 832, 60	372 287, 00	0	+203 545, 60
Květen 2020	575 832, 60	372 287, 00	0	+203 545, 60
Červen 2020	575 832, 60	372 287, 00	0	+203 545, 60

Pro plánované příjmy a výdaje platí, že určitá část bude zaplacená v příslušném měsíci, zatímco část příjmů a výdajů bude uhrazena až v následujícím měsíci (splátky reagenčního leasingu, vyplácení mezd, úhrada provedených testů od zdravotních pojišťoven).

V období před zahájením činnosti laboratoře a v prvních dvou měsících činnosti bude peněžní tok laboratoře záporný.

Před zahájením provozu laboratoře vynaloží společníci laboratoře zakladatelské výdaje ve výši, která je uvedena v tabulce č. 18.

V červenci pak bude v laboratoři probíhat zkušební provoz a příprava na Audit II NASKL. Laboratoř v tomto měsíci nebude disponovat žádnými příjmy. Výdaje v tomto měsíci budou dosahovat pouze části měsíčních fixních nákladů, celkem ve výši 11 886 Kč. Součástí měsíčních výdajů také bude zaplacení částky 1 285, 20 Kč za spotřební zdravotnický materiál. Tato částka je vypočítána jako součin průměrného nákladu na jeden vzorek a počtu provedených kontrol v měsíci, tj. 1, 36 x 945. Celkové výdaje za měsíc červenec dosáhnou výše **13 171, 20 Kč**.

V měsíci srpnu laboratoř zahájí vyšetřování vzorků, avšak v tomto měsíci ještě nebude disponovat žádnými příjmy. Provedené testy v laboratoři budou uhrazeny až následující měsíc.

Celkové výdaje v měsíci srpnu dosáhnou výše **47 685, 30 Kč**. Tyto výdaje budou opět tvořeny uhrazením stejné výše fixních nákladů jako v předchozím měsíci ve výši 11 886 Kč. Výdaje za červencové mzdy dosáhnou částky 23 179, 55 Kč. Výdaje za reagenční leasing, které jsou odvozeny od počtu provedených testů, dosáhnou hodnoty 10 337, 75 Kč.

Součástí výdajů v měsíci srpnu budou také výdaje za zdravotnický spotřební materiál ve výši 2 260 Kč.

Stejný vývoj peněžních toků v červenci a srpnu je očekáván i v pesimistické a optimistické variantě projektu. Počínaje zářím budou příjmy a výdaje laboratoře odpovídat výši plánovaných nákladů a výnosů, neboť laboratoři již budou propláceny výnosy za předchozí měsíc a zároveň laboratoř bude platit veškeré náklady uvedené v předchozí části finančního plánu (v tabulkách č. 19, 21 a 22).

Výkazy cash flow pro tyto varianty jsou uvedeny v následujících tabulkách.

Tab. č. 27: Plánovaný výkaz Cash flow pro biochemickou laboratoř TZ Lab, s.r.o. – pesimistická varianta (zdroj: vlastní zpracování).

VÝKAZ O PENĚŽNÍCH TOCÍCH LABORATOŘE TZ Lab, s.r.o. – PESIMISTICKÁ VARIANTA (v Kč)				
MĚSÍC	PŘÍJMY	VÝDAJE	ZAKLADATELSKÉ VÝDAJE	VÝSLEDNÁ ČÁSTKA
Období před zahájením činnosti	0	0	208 766, 00	--208 766, 00
Červenec 2019	0	13 171, 20	0	-13 171, 20
Srpen 2019	0	47 685, 30	0	-47 685, 30
Září 2019	359 898, 00	300 650, 00	0	+59 248, 00
Říjen 2019	359 898, 00	300 650, 00	0	+59 248, 00
Listopad 2019	359 898, 00	300 650, 00	0	+59 248, 00
Prosinec 2019	359 898, 00	300 650, 00	0	+59 248, 00
Leden 2020	359 898, 00	300 650, 00	0	+59 248, 00
Únor 2020	359 898, 00	300 650, 00	0	+59 248, 00
Březen 2020	359 898, 00	300 650, 00	0	+59 248, 00
Duben 2020	359 898, 00	300 650, 00	0	+59 248, 00

Květen 2020	359 898, 00	300 650, 00	0	+59 248, 00
Červen 2020	359 898, 00	300 650, 00	0	+59 248, 00

Tab. č. 28: Plánovaný výkaz Cash flow pro biochemickou laboratoř TZ Lab, s.r.o. – optimistická varianta (zdroj: vlastní zpracování).

VÝKAZ O PENĚŽNÍCH TOCÍCH LABORATOŘE TZ Lab, s.r.o. – OPTIMISTICKÁ VARIANTA (v Kč)				
MĚSÍC	PŘÍJMY	VÝDAJE	ZAKLADATELSKÉ VÝDAJE	VÝSLEDNÁ ČÁSTKA
Období před zahájením činnosti	0	0	208 766, 00	--208 766, 00
Červenec 2019	0	13 171, 20	0	-13 171, 20
Srpen 2019	0	47 685, 30	0	-47 685, 30
Září 2019	719 796, 00	420 056, 00	0	+299 740, 00
Říjen 2019	719 796, 00	420 056, 00	0	+299 740, 00
Listopad 2019	719 796, 00	420 056, 00	0	+299 740, 00
Prosinec 2019	719 796, 00	420 056, 00	0	+299 740, 00
Leden 2020	719 796, 00	420 056, 00	0	+299 740, 00
Únor 2020	719 796, 00	420 056, 00	0	+299 740, 00
Březen 2020	719 796, 00	420 056, 00	0	+299 740, 00
Duben 2020	719 796, 00	420 056, 00	0	+299 740, 00
Květen 2020	719 796, 00	420 056, 00	0	+299 740, 00
Červen 2020	719 796, 00	420 056, 00	0	+299 740, 00

9.5.8 Závěrečné shrnutí finančního plánu

V této části podnikatelského plánu je zpracován předpokládaný vývoj výnosů, nákladů a finančních toků v plánované biochemické laboratoři.

Zpracované výkazy zisku a ztráty ukazují, že ve všech variantách dosáhne plánovaná biochemická laboratoř po prvním roce kladného hospodářského výsledku. Plánovaný tok hotovosti bude před zahájením činnosti a během prvních dvou měsíců provozu laboratoře dosahovat záporných hodnot, od třetího měsíce však budou převažovat plánované příjmy nad plánovanými výdaji.

Kladný hospodářský výsledek je možné použít například na zlepšení pracovního prostředí zaměstnanců, ale také na další zkvalitnění a zrychlení svozové služby. Tím by si TZ Lab, s.r.o. opět vylepšila své nabízené služby v porovnání s konkurenčními laboratořemi.

9.6 Časová analýza projektu

V této části je zpracována časová analýza všech kroků nutných k zahájení činnosti podniku. Dále je v této části zachycena vzájemná návaznost zakladatelských činností. Časový harmonogram všech činností nutných k zahájení podnikání je uveden v následující tabulce.

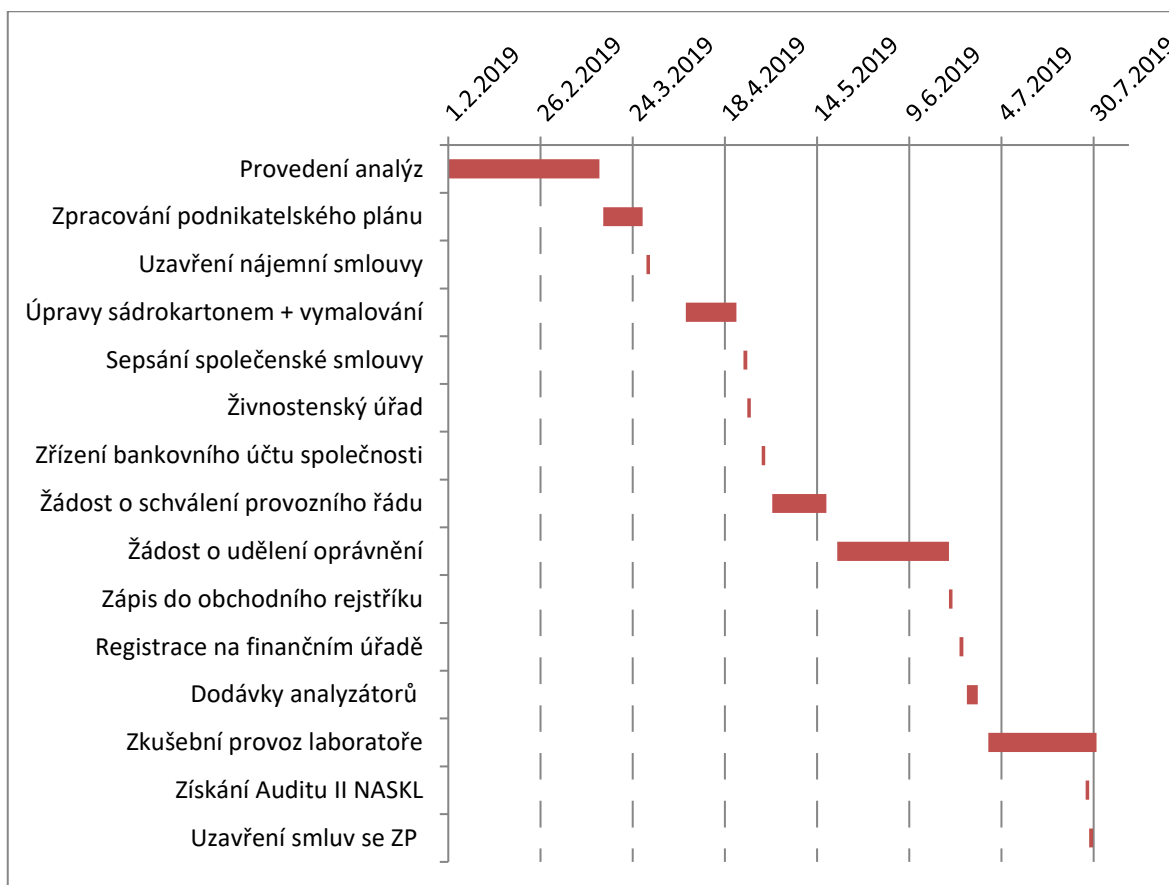
Tab. č. 29: Časový harmonogram zakladatelských činností laboratoře TZ Lab, s.r.o. (Zdroj: vlastní zpracování).

ZAKLADATELSKÁ ČINNOST	TERMÍN REALIZACE	Odpovědná osoba
Provedení PESTLE analýzy, Porteroovy analýzy a OT analýzy	1.února -15.března 2019	Bc. Tomáš Zeman
Zpracování podnikatelského plánu laboratoře	16. - 27.března 2019	Bc. Tomáš Zeman
Uzavření nájemní smlouvy pro prostory laboratoře	28.-29. března 2019	Bc. Tomáš Zeman
Stavební úpravy sádkartonem a vymalování	8.-22. dubna 2019	Ing. Petr Zeman
Sepsání společenské smlouvy u notáře	24.- 25. dubna 2019	Bc. Tomáš Zeman, Ing. Petr Zeman
Živnostenský úřad	25.-26. dubna 2019	Bc. Tomáš Zeman
Zřízení bankovního účtu společnosti	29.-30. dubna 2019	Bc. Tomáš Zeman, Ing. Petr Zeman

Žádost o schválení provozního řádu KHS Brno	2.-17. května 2019	Bc. Tomáš Zeman + vedoucí laboratoře
Žádost o udělení oprávnění k poskytování zdravotních služeb	20.května- 20.června 2019	Bc. Tomáš Zeman + vedoucí laboratoře
Sepsání zápisu do obchodního rejstříku (u notáře, který sepsal společenskou smlouvu)	20. – 21. června 2019	Bc. Tomáš Zeman
Registrace na finančním úřadě	23.- 24. června 2019	Bc. Tomáš Zeman
Dodávky biochemických analyzátorů a jejich instalace	25. - 28. června 2019	Bc. Tomáš Zeman + vedoucí laboratoře
Zkušební provoz laboratoře	1. července - 31. července 2019	Vedoucí laboratoře + laborantky
Získání Auditů II NASKL	28.- 29. července 2019	Vedoucí laboratoře + laborantky
Uzavření smluv se zdravotními pojišťovnami	30. července 2019	Bc. Tomáš Zeman
Zahájení provozu biochemické laboratoře se svozem vzorků	1. srpna 2019	Bc. Tomáš Zeman + vedoucí laboratoře

Návaznost jednotlivých činností při zakládání laboratoře a zahájení projektu lze vhodně znázornit prostřednictvím Ganttova diagramu. Ten je zachycen v následující tabulce.

Graf č.1: Ganttův diagram pro činnosti laboratoře TZ Lab, s.r.o. před zahájením provozu se svozem vzorků (Zdroj: vlastní zpracování)



Jak zobrazuje Ganttův diagram pro plánovanou laboratoř, všechny zakladatelské činnosti na sebe vzájemně navazují. Výjimkou je pouze získání Auditu II NASKL a uzavření smluv se zdravotními pojišťovnami, které musí být realizovány ke konci zkušebního provozu laboratoře.

9.7 Riziková analýza projektu

V následující kapitole jsou zpracovány rizika, která mohou ohrozit nebo zkomplikovat realizaci celého podnikatelského plánu. Analýza rizik tohoto podnikatelského plánu vychází z metodologie rizik popsané v teoretické části. V analýze rizik je tak zahrnuta identifikace rizik, jejich vyhodnocení a řešení.

Pro zhodnocení rizik je využita také matice rizik. V rámci této matice je hodnocena pravděpodobnost daného rizika a jeho dopad na projekt biochemické laboratoře.

Obě zmíněné kategorie jsou ohodnoceny stupnicí 1 až 5, kdy číslo 1 označuje nejnižší hodnotu pravděpodobnosti a důsledku rizika, číslo 5 je pak maximem této hodnoty.

V matici rizik je uveden součin těchto dvou hodnot a jeho slovní ohodnocení. Matici rizik zachycuje následující tabulka.

Tab. č. 30: *Matice rizik pro biochemickou laboratoř* (Zdroj: Škrla et Škrlová, s. 103, vlastní zpracování)

Pravděpodobnost rizika	5 – nízké	10 – nízké	15 - střední	20 - extrémní	25 - extrémní
	4 - nízké	8 – nízké	12 – střední	16 – vysoké	20 – extrémní
	3 - minimální	6 – nízké	9 – střední	12 – vysoké	15 – vysoké
	2 - minimální	4 – minimální	6 – nízké	8 – střední	10 – vysoké
	1 - minimální	2 - minimální	3 – nízké	4 - střední	5 – vysoké
	Důsledek rizika				

Rizika týkající se podnikatelského plánu lze rozdělit do dvou skupin: na rizika týkající se přípravy projektu a rizika týkající se podnikatelských činností laboratoře.

Rizika týkající se přípravy projektu:

1. Neuzavření nájemní smlouvy s majitelem objektu

(Pravděpodobnost rizika: 2, Důsledek rizika pro projekt: 4, Celková míra rizika: 8).

Riziko neuzavření smlouvy s majitelem objektu by pro podnikatelský plán mělo velmi závažné důsledky. Realizace celého projektu by musela být odsunuta na pozdější dobu. Hledání nových prostor by zkomplikovaly i legislativní požadavky určující velikost prostor.

Pravděpodobnost takového kroku však není příliš velká, neboť majitel objektu nyní postrádá významnější využití tohoto objektu. Zároveň s autorem podnikatelského plánu v průběhu přípravy projektu ochotně komunikoval a projevoval zájem o pronajmutí prostor.

Protiopatření: Uzavření smlouvy o pronájmu s časovým předstihem před zahájením dalších zakládacích aktivit.

2. Neschválení žádosti o udělení oprávnění k poskytování zdravotních služeb

(Pravděpodobnost rizika: 2, Důsledek rizika pro projekt: 5, Celková míra rizika: 10).

Riziko neschválení žádosti o udělení oprávnění pro poskytování zdravotních služeb je rizikem, které lze dle hodnoty z matice rizik označit jako vysoké.

Uvedené riziko by na zamýšlený projekt mělo největší dopad ze všech možných rizik, neboť bez povolení by biochemická laboratoř nemohla poskytovat své služby.

Protiopatření: Seznámení se s podmínkami, které jsou potřebné pro udělení oprávnění. V případě neudělení tohoto oprávnění přepracování projektu a odstranění chyb, které vedly k neschválení této žádosti.

3. Neuzavření smluv s jednou nebo více zdravotními pojišťovnami

(Pravděpodobnost rizika: 3, Důsledek rizika pro projekt: 4, Celková míra rizika: 12).

Uvedené riziko může mít pro plánovanou laboratoř různou intenzitu dopadu. Tato intenzita záleží na počtu pojišťoven, které by odmítly uzavřít s plánovanou laboratoří smlouvu. Jak již bylo zmíněno v analytické části, uzavření smluv se zdravotními pojišťovnami patří mezi nejdůležitější aktivity, neboť pojišťovny budou laboratoři hradit provedená vyšetření.

Zásadní je uzavření smlouvy s Všeobecnou zdravotní pojišťovnou, protože u zmíněné pojišťovny je pojištěna nadpoloviční většina občanů. Biochemická laboratoř vzhledem k uvedenému významu zdravotních pojišťoven bude usilovat o uzavření smluv se všemi zdravotními pojišťovnami.

Protiopatření: Seznámení se s podmínkami, za kterých pojišťovny smlouvu uzavírají. V případě neuzavření smluv náprava chyb a další jednání se zdravotními pojišťovnami.

Rizika týkající se podnikatelských činností laboratoře:

1. Nižší poptávka, než je předpokládaná dle výsledků analýz

(Pravděpodobnost rizika: 2, Důsledek rizika pro projekt: 2, Celková míra rizika: 4).

Prvním rizikem, které může ovlivnit podnikání plánované laboratoře, je nižší poptávka po službách laboratoře oproti předpokladu. Pravděpodobnost, že tato situace nastane, je poměrně nízká. Důvodem je skutečnost, že podnikatelský plán byl vytvořen na základě několika analýz a kvalifikovaného odhadu. Tento odhad byl vytvořen na základě pohovorů s několika lékaři a bioanalytiky.

Jak ukázaly výpočty ve finančním plánu, pokles objemu vyšetřovaných vzorků by vedl k poměrně výraznému rozdílu ve výsledku hospodaření laboratoře. Laboratoř však bude dosahovat zisku i v případě, že vývoj bude probíhat dle pesimistické varianty projektu. Přesto nelze toto riziko opomenout či podcenit.

Protiopatření: Rozšíření nabídky služeb i na další skupiny zákazníků (samoplátci a veterinární lékaři) po zavedení laboratoře na trhu. Další rozšíření nabídky vyšetření, které vyplyne z požadavků lékařů až při praktickém provozu laboratoře.

2. Nápodobení marketingového plánu laboratoře konkurenčními laboratořemi v regionu

(Pravděpodobnost rizika: 2, Důsledky rizika pro projekt: 3, Celková míra rizika: 6).

Toto riziko spočívá v situaci, kdy existující konkurenční zařízení napodobí marketingový mix laboratoře TZ Lab, s.r.o., včetně všech konkurenčních výhod laboratoře TZ Lab, s.r.o. Důsledkem pro plánovanou biochemickou laboratoř by byl pokles získaných biochemických vzorků od registrujících lékařů a ambulantních specialistů. Takový pokles by se poměrně výrazně projevil i v poklesu výnosů laboratoře TZ Lab, s.r.o. Riziko lze souhrnně vyhodnotit jako středně velké.

Protiopatření: Průběžné získávání zpětné vazby od lékařů – zákazníků laboratoře. Pravidelné revize marketingového plánu laboratoře dle aktuální situace a trendů. Investice části zisku do dalšího zlepšení svozové služby laboratoře.

3. Příchod nového konkurenčního zařízení na trh

(Pravděpodobnost rizika: 2, Důsledky rizika pro projekt: 2, Celková míra rizika: 4).

Mezi rizika pro tento podnikatelský plán lze zařadit také vstup nové laboratoře klinické biochemie na regionální trh.

Celková míra rizika vyplývající z takového kroku je pro plánovanou laboratoř nízká. TZ Lab, s.r.o. svým vstupem na trh vyplní volné kapacity a mezery, které jsou momentálně na místním trhu a tím se podstatně sníží možnost pro vstup dalšího konkurenčního subjektu na trh v tomto odvětví a regionu.

Protiopatření: Udržování kvality a rychlosti služeb laboratoře. Důraz na budování dobrého jména laboratoře. Budování dobrých vztahů a dobré komunikace s registrujícími lékaři a ambulantními specialisty. Přizpůsobování služeb plánované laboratoře potřebám těchto zákazníků.

4. Schválení úhradové vyhlášky s nízkou hodnotou bodu

(Pravděpodobnost rizika: 1, Důsledek rizika pro laboratoř: 3, Celková míra rizika: 3).

Uvedené riziko patří mezi ta rizika, které laboratoř nemůže ovlivnit. Pro laboratoř je však podoba úhradové vyhlášky důležitá, neboť bodové ohodnocení jednotlivých vyšetření a hodnota jednoho bodu určují celkovou výši výnosů laboratoře. Laboratoř je však při současné podobě úhradové vyhlášky zisková ve všech třech variantách vývoje.

Aby změna úhradové vyhlášky ohrozila hospodaření laboratoře, muselo by dojít ke snížení bodového ohodnocení biochemických vyšetření, ceně jednoho bodu v Kč nebo k oběma podmínkám současně.

Protiopatření: Získávání zákazníků v oblastech, které nejsou závislé na podobě úhradové vyhlášky (tj. samoplátci a veterinární lékaři). Získání většího počtu vzorků od registrujících lékařů a ambulantních specialistů.

9.8 Kontrola realizace projektu

Pro zamýšlený projekt založení soukromé biochemické laboratoře byl vypracován podnikatelský plán. Cílem uvedeného dokumentu bylo prokázat vhodnost a reálnost tohoto projektu. Zamýšlený projekt však musí být také průběžně kontrolován. Kontrolu realizace projektu lze rozdělit na dvě skupiny – kontrolu zakladatelských činností a kontrolu provozních činností laboratoře.

Kontrola zakladatelských činností je popsána v rámci časové analýzy projektu. Kromě uvedených činností a doby jejich trvání je v kapitole také určena personální odpovědnost za uvedené činnosti. Společníci laboratoře osobně vykonají většinu z uvedených činností, vyjma následujících činností – dodávky biochemických analyzátorů a jejich instalace, zkušebního provozu laboratoře a Auditů II NASKL. Za tyto činnosti ponese zodpovědnost vedoucí laboratoře a v případě zkušebního provozu a Auditů II také laborantky. Vzhledem ke skutečnosti, že v uvedené době ještě nebude zahájena činnost svozové služby, alespoň jeden ze společníků bude při dodávkách analyzátorů a zkušebním provozu přítomen. Společníci laboratoře tak budou se zodpovědnými osobami ve stálém kontaktu.

Kontrola provozních činností laboratoře se v praxi zaměří na tři klíčové oblasti pro podnikání laboratoře TZ Lab, s.r.o. – spokojenost zákazníků laboratoře, spokojenost zaměstnanců a kvalitu služeb.

Způsob kontroly spokojenosti zákazníků laboratoře byl zmíněn na několika místech této práce.

Kontrola bude prováděna jednak formou dotazníků spokojenosti, jednak bude zjišťována přímo společníky laboratoře, kteří se budou podnikání laboratoře účastnit jako řidiči svozových vozidel. Společníci laboratoře budou při výkonu své práce v osobním kontaktu se zdravotnickými pracovníky ze zákaznických pracovišť a budou tak zjišťovat zpětnou vazbu od klientů laboratoře i v době mezi vyplňováním zmíněných dotazníků. Dotazníky spokojenosti jsou součástí této diplomové práce jako její příloha.

Spokojenost zaměstnanců bude pravidelně monitorována formou individuálních pohovorů mezi jednatelem laboratoře a jednotlivými zaměstnanci laboratoře. Zjišťována bude spokojenost u všech zaměstnanců laboratoře.

Vzhledem ke skutečnosti, že oba společníci laboratoře budou se všemi zaměstnanci denně v osobním kontaktu, budou zaměstnanci mít dostatečné množství příležitostí sdělit své připomínky a svá přání jednatelem laboratoře kdykoliv mimo zmíněných pravidelných pohovorů.

Kromě péče o dobrou atmosféru v laboratoři budou společníci laboratoře zlepšovat také materiální zabezpečení svých zaměstnanců. Poté, co laboratoř dosáhne dostatečné míry zisku, bude zaměstnancům laboratoře zvýšeno finanční ohodnocení. Část zisku z činnosti laboratoře bude investována také do zlepšení a doplnění vybavení v pobytové místnosti zaměstnanců. Nové vybavení bude pořízeno po dohodě mezi zaměstnanci a jednatelem laboratoře.

Poslední z uvedených oblastí, kvalita vyšetření prováděných v laboratoři, bude zajištěna tím, že laboratoř ještě před začátkem podnikání získá certifikaci Audit II od společnosti NASKL. Tento certifikát pak bude laboratoř obnovovat jednou za dva roky. Tím bude zajištěno udržení kvality prováděných vyšetření. Kromě uvedeného certifikátu bude kvalita prohlubována také dalšími kroky. Mezi taková opatření lze zařadit např. výběr zkušených zaměstnanců nebo optimalizaci organizace práce. Konkrétním krokem pro naplnění zmíněné optimalizace bude mj. uspořádání pracovního provozu po dohodě s vedoucím laboratoře a lékařem - klinickým biochemikem. V rámci udržení kvality bude laboratoř procházet také cykly SEKKu (Systém externí kontroly kvality). Při úspěšném složení biochemická laboratoř obdrží certifikáty, které dokládá zdravotním pojišťovnám jako doklad kvalitní práce laboratoře.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zabývala vypracováním projektu založení soukromé biochemické laboratoře ve městě Velké Pavlovice v okrese Břeclav. Hlavním výsledkem diplomové práce bylo potvrzení reálnosti a proveditelnosti tohoto projektu.

Hlavním cílem této práce bylo vytvoření projektu biochemické laboratoře, která by zlepšila dostupnost biochemických služeb pro registrující lékaře a ambulantní specialisty v blízkosti města Velké Pavlovice. Tento cíl diplomové práce byl splněn. Jedním z pilířů vypracovaného projektu biochemické laboratoře byla dostupnost (konvenience) služeb plánované laboratoře pro výše uvedené skupiny zákazníků. Tato dostupnost je zajištěna zejména promyšleným systémem svozové služby, který patří mezi jednu z hlavních konkurenčních výhod plánované laboratoře.

V uvedené diplomové práci je možné dále pokračovat. Možné pokračování práce již bylo naznačeno na několika místech podnikatelského plánu. Poté, co plánovaná biochemická laboratoř získá a upevní svou pozici na lokálním trhu, bude moci zaměřit svou pozornost také na další skupiny potenciálních zákazníků. Zmíněnými skupinami by mohli být samoplátci z řad veřejnosti, veterinární lékaři a agentury domácí péče. V budoucnu by také mohla být dále vylepšena svozová služba plánované laboratoře, a to tak, aby došlo k dalšímu zrychlení a zkvalitnění této služby.

Související otázky, které lze dále řešit, byly taktéž naznačeny v průběhu praktické části této práce. Příkladem může být vypracování marketingového plánu pro samoplátce a veterinární lékaře. Dalším bodem, který by v budoucnu mohl být řešen, je rozšíření či změna spektra prováděných biochemických vyšetření v laboratoři. Tyto změny by vyplynuly z praxe a byly by přizpůsobeny připomínkám a požadavkům zákazníků laboratoře.

Závěrem diplomové práce lze konstatovat, že cíle této diplomové práce byly splněny. Projekt soukromé biochemické laboratoře je náročný ze dvou hledisek – technologického vybavení laboratoře a z hlediska bariér vstupu na trh. Jak již bylo zmíněno v závěru analytické části, provedené analýzy v diplomové práci dokázaly, že pro zamýšlený projekt existuje velké množství tržních příležitostí. Zpracovaný podnikatelský plán tak lze vyhodnotit jako realistický a dobře využitelný v praxi.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

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

BUCHBINDER, Sharon Bell a Nancy H. SHANKS. *Introduction to health care management*. 2nd ed. Burlington, Mass.: Jones & Bartlett Learning, c2012, xxx, 494 s. ISBN 978-0-7637-9086-8.

DOLEŽAL, Jan a Jiří KRÁTKÝ. *Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty!*. Praha: Grada, 2017, 171 s. ISBN 978-80-247-5693-6.

FILDÁN, Zdeněk. *Povinnosti firem v podnikové ekologii: legislativa životního prostředí v kostce : (povinnosti, komentáře, řešení)*. Upravené a rozšířené vydání (9/2018). Tachov: ENVI GROUP, 2018, 373 stran v různém číslování. ISBN 978-80-904215-5-4.

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

GALAI, Dan, Lior HILLEL a Daphna WIENER. *How to create a successful business plan: for entrepreneurs, scientists, managers and students*. New Jersey: World Scientific, [2016], xxi, 309 s. ISBN 978-981-4651-51-6.

JANEČKOVÁ, Hana a Helena HNILICOVÁ. *Úvod do veřejného zdravotnictví*. Praha: Portál, 2009, 294 s. ISBN 978-80-7367-592-9.

KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018, 285 s. ISBN 978-80-247-5869-5.

KOLÁŘOVÁ, Monika. *Velká kniha pro podnikání*. 2., aktualiz. vyd. Olomouc: Rubico, 2013, 183 s. Knižka pro každého. ISBN 978-80-7346-157-7.

KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, c2007, 216 s. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.

MESRŠMÍD, Jaroslav. *Marketing v pojišťovnictví*. Praha: Kamil Mařík - Professional Publishing, 2016, 262 s. ISBN 978-80-7431-158-1.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3. přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 338 s. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.

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

- OTRUSINOVÁ, Milana a Dana KUBÍČKOVÁ. *Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek: po novele zákona o účetnictví*. V Praze: C.H. Beck, 2011, xiv, 178 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-342-4.
- POPESKO, Boris. *Kalkulace nákladů ve zdravotnických organizacích*. Praha: Wolters Kluwer, 2014, 218 s. ISBN 978-80-7478-509-2.
- SLOUKA, David. *Vedení a marketing malých zdravotnických zařízení: příručka pro praxi*. Praha: Grada Publishing, 2017, 144 s. ISBN 978-80-271-0469-7.
- SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert. ISBN 978-80-247-4103-1.
- STAŇKOVÁ, Pavla. *Marketingové řízení nemocnic*. Žilina: Georg, 2013, 208 s. ISBN 978-80-89401-64-2.
- SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. Expert. ISBN 978-80-247-3494-1.
- ŠATERA, Karel. *Zdravotní pojištění a ekonomika*. 2., uprav. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2012, 125 s. ISBN 978-80-7454-135-3.
- ŠKRLA, Petr a Magda ŠKRLOVÁ. *Řízení rizik ve zdravotnických zařízeních*. Praha: Grada, 2008, 199 s. ISBN 978-80-247-2616-8.
- ŠNĚDAR, Libor. *České medicínské právo ve světle nové medicínské a občanskoprávní legislativy*. Žilina: Georg, 2014, 188 stran, 9 nečíslovaných stran příloh. ISBN 978-80-8154-100-1.
- TĚŠINOVÁ, Jolana, Roman ŽDÁREK a Radek POLICAR. *Medicínské právo*. Praha: C.H. Beck, 2011, xxxiii, 414 s. Beckovy mezioborové učebnice. ISBN 978-80-7400-050-8.
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert. ISBN 978-80-247-4520-6.
- ZLÁMAL, Jaroslav. 2009. *Marketing ve zdravotnictví*. 2.nezměn. vyd. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů v Brně, 150 s. ISBN 978-80-7013-503-7.
- ZLÁMAL, Jaroslav a Jana BELLOVÁ. *Ekonomika zdravotnictví*. Vyd. 2., upr. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 2013, 249 s. ISBN 978-80-7013-551-8.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

AeskuLab k.s., 2019. *O laboratoři Hodonín*. [online] ©2019 [cit.2019-02-08]. Dostupné z: <http://www.aeskulab.cz/biochemie-hematologie-hodonin/o-laboratori-hodonin>

ČESKO, 1997. Zákon č. 48/1997 ze dne 7. března 1997 o veřejném zdravotním pojištění. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. [cit.2019-03-04]. Dostupné z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>

ČESKO, 2000. Zákon č. 258/2000 ze dne 14. července 2000 o ochraně veřejného zdraví. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. [cit. 2019-03-04]. Dostupné z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>

ČESKO, 2011. Zákon č. 372/2011 ze dne 6. listopadu 2011 o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách). In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>

ČESKO, 2012a. Zákon č. 90/2012 ze dne 22. března 2012 o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. [cit. 2019-03-03]. Dostupné z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>

ČESKO, 2012b. Vyhláška č. 92/2012 ze dne 26. března 2012 o požadavcích na minimální technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení a kontaktních pracovišť domácí péče. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. [cit. 2019-02-03]. Dostupné z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>

ČESKO, 2012c. Vyhláška č. 99/2012 ze dne 30. března 2012 o požadavcích na minimální personální zabezpečení zdravotních služeb. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>

ČESKO, 2012d. Vyhláška č. 306/2012 ze dne 24. září 2012 o podmínkách předcházení vzniku a šíření infekčních onemocnění a o hygienických požadavcích na provoz zdravotnických zařízení a ústavů sociální péče. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>

ČESKO, 2018. Vyhláška č. 201/2018 ze dne 5. září o stanovení hodnot bodu, výše úhrad hrazených služeb a regulačních omezení pro rok 2019 In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. [cit. 2019-03-12]. Dostupné z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>

ČSKB, 2007. *Koncepce oboru Klinická biochemie*. [online] © 2007 [cit.2019-02-08]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/62225664/320193-18q1.pdf/4892e1b3-84bf-41c3-b023-f755cbc9442f?version=1.1>

- ČSÚ, 2019a. *Vývoj ekonomiky České republiky v roce 2017* [online].[cit.2019-02-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/58775432/320193-17q4a.pdf/4df01eb0-facf-40c6-898a-c239bd0539b3?version=1.0>
- ČSÚ, 2019b. *Vývoj ekonomiky České republiky. 1. čtvrtletí 2018* [online].[cit.2019-02-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/62225664/320193-18q1.pdf/4892e1b3-84bf-41c3-b023-f755cbc9442f?version=1.1>
- ČSÚ, 2019c. *Vývoj ekonomiky České republiky. 1. až 3. čtvrtletí 2018* [online].[cit.2019-02-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/62225668/320193-18q3a.pdf/b83c153d-11ce-4b98-bf90-ca0812eb5f6c?version=1.0>
- ČSÚ, 2019d. *Předběžný odhad HDP – 4. čtvrtletí 2018* [online].[cit.2019-02-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/predbezny-odhad-hdp-4-ctvrtleti-2018>
- ČSÚ, 2019e. *Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a Předběžný odhad HDP – 4. čtvrtletí 2018* [online].[cit.2019-02-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-prosinec-2018>
- ČSÚ, 2019f. *Nezaměstnanost podle krajů a okresů k 30. 9. 2018* [online] [cit.2019-02-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/60788784/33010418q3g3.pdf/a9c7656d-1c84-42ac-be08-934b92bf2bec?version=1.1>
- ČSÚ, 2019g. *Český statistický úřad* [online].[cit.2019-02-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/domov>
- ČSÚ, 2019h. *Statistická ročenka Jihomoravského kraje 2018* [online].[cit.2019-02-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/60788780/33010318.pdf/f3a3b162-2134-4b66-84f0-0f387fe763d7?version=1.13>
- ČSÚ, 2019i. *Krajská správa ČSÚ v Brně* [online].[cit.2019-02-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb>
- ČSÚ, 2019j. *Výsledky zdravotnických účtů 2010-2017* [online].[cit.2019-02-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zdravotnictvi-pracovni-neschopnost-analyzy-komentare>
- ČSÚ, 2019k. *Základní ekonomické tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Jihomoravského kraje 2017* [online].[cit.2019-02-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zakladni-tendence-demografickeho-socialniho-a-ekonomickeho-vyvoje-jihomoravskeho-kraje-2017>
- ČSÚ, 2019l. *Ukazatele výzkumu a vývoje - 2017* [online].[cit.2019-02-08]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ukazatele-vyzkumu-a-vyvoje-2017>

EURO, 2019. *založení firmy v česku – i po změnách v byrokratickém pralesi* [online]. ©2019 [cit.2019-03-05]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/byznys/zalozeni-sro-cena-postup-podminky-1417153>

Jihomoravský kraj, 2019a. *Výroční zprávy JMK*. [online]. © 2019 [cit.2019-02-08]. Dostupné z: <https://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=10529&TypeID=1>

Jihomoravský kraj, 2019b. *Právní předpisy a legislativa*. [online]. ©2019 [cit.2019-02-08]. Dostupné z: <https://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=18543&TypeID=2>

Jihomoravský kraj, 2019c. *Formuláře pro poskytovatele zdravotních služeb* [online]. [cit.2019-03-04]. Dostupné z: <https://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=181864&TypeID=2>

KHS, 2019. Krajská hygienická stanice Jihomoravského kraje se sídlem v Brně [online]. © 2019 [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: <http://www.khsbrno.cz/>

Město Velké Pavlovice, 2006 – 2019. *Oficiální stránky města*. [online]. © 2006-2019 [cit.2019-02-12]. Dostupné z <http://www.velke-pavlovice.cz/>

Mikroregion Hustopečsko, 2014-2019. [online]. ©2014-2019 [cit.2019-02-15]. Dostupné z: <http://www.hustopecko.net/>

MV ČR, 2019. Sbirka zákonů a sbírka mezinárodních smluv. [online]. © 2019 [cit.2019-02-08]. Dostupné z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>

MZČR, 2010a. *Zdraví 2020 – Národní strategie ochrany a podpory zdraví a prevence nemocí*. [online]. ©2010 [cit.2019-02-05]. Dostupné z: http://www.mzcr.cz/Verejne/dokumenty/zdravi-2020-narodni-strategie-ochrany-a-podpory-zdravi-a-prevence-nemoci_8690_3016_5.html

MZČR, 2010b. *Souhrnná zpráva o meziresortním naplňování strategických dokumentů* [online]. ©2010 [cit.2019-02-05]. Dostupné z: https://www.mzcr.cz/Verejne/dokumenty/souhrnna-zprava-o-meziresortnim-naplnovani-strategickykh-dokumentu-v-oblasti-och_13265_1101_5.html,

MZČR, 2010c. *Informace o stavu realizace Zdraví 2020 – Národní strategie ochrany a podpory zdraví a prevence nemocí za období říjen 2017 – září 2018* [online]. ©2010 [cit.2019-02-05]. Dostupné z: http://www.mzcr.cz/Verejne/dokumenty/informace-o-stavu-realizace-zdravi-2020-narodni-strategie-ochrany-a-podpory-zd_16291_3016_5.html

MZČR, 2010d. *3. akční program EU* [online]. ©2010 [cit.2019-02-05]. Dostupné z: http://www.mzcr.cz/Unie/obsah/zakladni-informace_3056_8.html

MZČR, 2010e. *Akční plán antibiotického programu České republiky na období 2019 – 2022* [online]. ©2010 [cit.2019-02-08]. Dostupné z: http://www.mzcr.cz/Verejne/obsah/antibioticky-program-cr-na-obdobi-2019-2022_3990_5.html

MZČR, 2010f. *Reformu děláme pro novou generaci praktiků, říká v rozhovoru ministr Adam Vojtěch* [online]. ©2010 [cit.2019-02-02].

Dostupné z: https://www.mzcr.cz/Verejne/dokumenty/souhrnna-zprava-o-meziresortnim-naplnovani-strategickych-dokumentu-v-oblasti-och_13265_1101_5.html

MZČR, 2010g. *Prerозdělování pojistného na veřejné zdravotní pojištění* [online]. ©2010 [cit.2019-02-08]. Dostupné z: http://www.mzcr.cz/obsah/prerозdelovani-pojistneho-na-verejne-zdravotni-pojisteni_3211_1.html#

MZČR, 2010h. *Přehled právních předpisů v gesci MZ*. [online]. ©2010 [cit.2019-02-05]. Dostupné z: http://www.mzcr.cz/Legislativa/dokumenty/zdravotni-sluzby_6102_1786_11.html

MZČR, 2010i. *Společné předpisy*. [online]. ©2010 [cit.2019-02-05]. Dostupné z: http://www.mzcr.cz/Legislativa/dokumenty/spolecne-predpisy-a-instrukce_3543_1789_11.html.

MZČR, 2010j. *Připravovaná legislativa* [online]. ©2010 [cit.2019-02-05]. Dostupné z: http://www.mzcr.cz/Legislativa/obsah/pripravovana-legislativa_1783_11.html

MŽP, 2008-2019a. *Témata*. [online]. ©2008-2019 [cit.2019-02-16]. Dostupné z: https://www.mzp.cz/cz/navigace_temata.

MŽP, 2008-2019b. *Platná legislativa*. [online]. ©2008-2019 [cit.2019-02-16]. Dostupné z: <https://www.mzp.cz/www/platnalegislativa.nsf/>

NASKL, 2005 - 2019. *Nepodkročitelná minima laboratorních odborností* [online]. ©2005-2019 [cit.2019-03-05]. Dostupné z: <http://www.naskl.cz/nepodkrocitelna-minima-laboratonich-odbornosti/>

Nemocnice Břeclav, 2019. *Oddělení laboratorní biochemie* [online]. ©2019 [cit.2019-02-15]. Dostupné z: <http://www.nembv.cz/oddeleni-laboratorni-biochemie>

Nemocnice Hodonín, 2019. *Oddělení laboratorní medicíny* [online]. ©2019 [cit.2019-02-15]. Dostupné z: <http://www.nemho.cz/oddeleni-laboratorni-mediciny-olm>

Nemocnice Hustopeče, 2016. *RTG a OKBH* [online]. [cit.2019-02-15]. Dostupné z: <http://www.nemocnicehustopece.cz/rtg-a-okbh/>

Nemocnice Valtice, 2019. *Oddělení klinické biochemie a hematologie* [online]. ©2019 [cit.2019-02-15]. Dostupné z: <http://www.nemvalt.cz/nase-sluzby/oddeleni-klinicke-biochemie-a-hematologie/>

Podnikatel.cz, 2019. *Praktický průvodce založení společnosti s ručením omezeným* [online]. ©2019 [cit.2019-03-05]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/byznys/zalozeni-sro-cena-postup-podminky-1417153>

Profi – kancelář Praha, 2019. *Jak založit s.r.o.* [online]. ©2019[cit.2019-03-05]. Dostupné z: <https://www.jak-zalozit-sro-a-podnikat.cz/zalozit-sro-zalozeni-firmy/>

VZP, 2019. *Postup uzavírání smluv pro jednotlivé typy poskytovatelů zdravotních služeb* [online]. ©2019 [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: <https://www.vzp.cz/poskytovatele/smluvni-vztahy/postup-uzavirani-smluv-pro-zdravotnicke-zarizeni/ambulantni-diagnosticka-pece>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AP NAP	Akční plán Národního antibiotického programu
BSC	Balanced Scorecard
ČR	Česká republika
ČSKB	Česká společnost klinické biochemie
ČSÚ	Český statistický úřad
EHZS	Evropské hospodářské zájmové sdružení
ES	Evropské sdružení
EU	Evropská unie
FORD	<i>Fields of Research and Development</i>
HDP	Hrubý domácí produkt
IČO	Identifikační číslo osoby
IČZ	Identifikační číslo poskytovatele zdravotních služeb
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
KHS Jmk	Krajská hygienická stanice Jihomoravského kraje
MV ČR	Ministerstvo vnitra České republiky
MZ ČR	Ministerstvo zdravotnictví České republiky
MŽP	Ministerstvo životního prostředí
NASKL	Národní autorizační středisko pro klinické laboratoře
OKBH	Oddělení klinické biochemie a hematologie
POCT	Testování v místě péče o pacienta (anglicky <i>Point of care testing</i>)
SEKK	Systém externí kontroly kvality
STATIM	Označení akutního vyšetření (z latinského ihned)
UNESCO	Organizace OSN pro vzdělání, vědu a kulturu
VZP	Všeobecná zdravotní pojišťovna
WHO	Světová zdravotnická organizace

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1: *Umístění laboratoře ve Velkých Pavlovicích (zdroj: Mapy.cz)*

SEZNAM TABULEK

- Tab. č. 1:** *Výdaje na zdravotní péči v České republice v letech 2014 – 2017* (Zdroj: ČSÚ, © 2019, Zdravotnické účty 2010 -2017, vlastní zpracování).....str. 46
- Tab. č. 2:** *Základní údaje o městě Velké Pavlovice* (zdroj: Město Velké Pavlovice, © 2006 – 2019).....str. 50
- Tab. č. 3:** *Klíčové zákony pro podnikání v oboru klinické biochemie* (zdroje: Kolářová, s. 180 - 181,MV ČR, © 2019, Jihomoravský kraj, © 2019b).....str.54
- Tab. č. 4:** *Klíčové vyhlášky pro podnikání v oboru klinické biochemie* (zdroje: MZČR, © 2010h, Jihomoravský kraj, © 2019b).....str. 55
- Tab. č. 5:** *Silné a slabé stránky konkurenčních biochemických laboratoří* str. 62
- Tab. č. 6:** *OT analýza pro projekt klinické laboratoře* (Zdroj: vlastní zpracování) str. 66
- Tab. č. 7:** *Společenská smlouva pro založení biochemické laboratoře* (zdroj: vlastní zpracování).....str.72
- Tab. č. 8:** *Náležitosti pro žádost o udělení oprávnění pro biochemickou laboratoř* (zdroj: ČESKO, © 2011, vlastní zpracování).....str. 74
- Tab. č. 9:** *Doklady přikládávané k žádosti o udělení oprávnění pro biochemickou laboratoř* (zdroj: ČESKO, © 2011, vlastní zpracování).....str. 74
- Tab. č. 10:** *Údaje o laboratoři uvedené ve smlouvě se zdravotní pojišťovnou o poskytování a úhradu hrazených služeb* (Zdroj: VZP, © 2019, vlastní zpracování).....str. 77
- Tab. č. 11:** *Základní provozní prostory laboratorního pracoviště* (Zdroj: ČESKO, © 2012, vlastní zpracování).....str. 78
- Tab. č. 12:** *Vedlejší provozní prostory laboratorního pracoviště* (Zdroj: ČESKO, © 2012, vlastní zpracování).....str. 79
- Tab. č. 13:** *Vybavení laboratoře dle vyhlášky č. 92/2012 Sb.* (Zdroj: ČESKO, © 2012, vlastní zpracování).....str. 79
- Tab. č. 14:** *Seznam prováděných biochemických vyšetření v laboratoři TZ Lab, s.r.o.* (zdroj: vlastní zpracování).....str. 88
- Tab. č. 15:** *Seznam biochemických vyšetření prováděných v plánované laboratoři a jejich proplácená hodnota v Kč* (zdroj: ČESKO, © 2018, vlastní zpracování).....str. 89

Tab. č. 16: <i>Pracovní doba plánované biochemické laboratoře TZ Lab, s.r.o.</i> (Zdroj: vlastní zpracování).....	str. 90
Tab. č. 17: <i>Náklady vynaložené při založení laboratoře a zahájení jejího provozu</i> (Zdroj: vlastní zpracování).....	str. 93
Tab. č. 18: <i>Fixní náklady projektu biochemické laboratoře</i> (Zdroj: vlastní zpracování).....	str. 95
Tab. č. 19: <i>Mzdové náklady zaměstnanců plánované biochemické laboratoře</i> (Zdroj: vlastní zpracování).....	str. 97
Tab. č. 20: <i>Variabilní náklady na spotřební zdravotnický materiál za jeden kalendářní měsíc</i> (zdroj: vlastní zpracování).....	str. 98
Tab. č. 21: <i>Variabilní náklady na reagenční leasing</i> (Zdroj: Siemens Healthineers a BioVendor Laboratorní medicína, vlastní zpracování).....	str. 99
Tab. č. 22: <i>Výnosy plánované biochemické laboratoře TZ Lab, s.r.o.</i> (zdroj: vlastní zpracování).....	str. 102
Tab. č. 23: <i>Plánovaný výkaz zisku a ztráty pro biochemickou laboratoř TZ Lab, s.r.o. - realistická varianta</i> (Zdroj: vlastní zpracování).....	str. 105
Tab. č. 24: <i>Plánovaný výkaz zisku a ztráty pro biochemickou laboratoř TZ Lab, s.r.o. - pesimistická varianta</i> (zdroj: vlastní zpracování).....	str. 105
Tab. č. 25: <i>Plánovaný výkaz zisku a ztráty pro biochemickou laboratoř TZ Lab, s.r.o. - optimistická varianta</i> (zdroj: vlastní zpracování).....	str. 106
Tab. č. 26: <i>Plánovaný výkaz Cash flow pro biochemickou laboratoř TZ Lab, s.r.o. - realistická varianta</i> (zdroj: vlastní zpracování).....	str. 107
Tab. č. 27: <i>Plánovaný výkaz Cash flow pro biochemickou laboratoř TZ Lab, s.r.o. – pesimistická varianta</i> (zdroj: vlastní zpracování).....	str. 109
Tab. č. 28: <i>Plánovaný výkaz Cash flow pro biochemickou laboratoř TZ Lab, s.r.o. – optimistická varianta</i> (zdroj: vlastní zpracování).....	str. 110
Tab. č. 29: <i>Časový harmonogram zakladatelských činností laboratoře TZ Lab, s.r.o.</i> (Zdroj: vlastní zpracování).....	str. 111
Tab. č. 30: <i>Matice rizik pro biochemickou laboratoř</i> (Zdroj: Škrļa et Škrlová, s. 103, vlastní zpracování).....	str. 114

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník spokojenosti pro klienty laboratoře TZ Lab, s.r.o.

**PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI PRO KLIENTY
LABORATOŘE TZ LAB, S.R.O.**

DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA	10 /2019 TZ Lab, s.r.o.
--	--------------------------------

Vážená paní doktoro, vážený pane doktore

V rámci neustálého zkvalitňování poskytovaných služeb laboratoře TZ Lab, s.r.o. si Vás dovolueme požádat o vyplnění následujícího dotazníku.

V tomto dotazníku můžete vyjádřit míru Vaší spokojenosti se službami naší laboratoře. Čas potřebný pro vyplnění dotazníku se pohybuje v rozmezí 5 – 10 minut. Vaše připomínky a náměty jsou pro naši laboratoř velmi cenné a pomohou dále zkvalitňovat služby naší laboratoře a přizpůsobovat je Vaším požadavkům. Za vyplnění formuláře Vám předem děkujeme.

Název, adresa pracoviště:	
Jméno lékaře:	

1. Jak hodnotíte komunikaci se zaměstnanci laboratoře TZ Lab, s.r.o. ?

komunikace je výborná: uspokojivá: neuspokojivá:

Vaše připomínky a návrhy:

--

2. Jste spokojeni s kvalitou vyšetření prováděných v naší laboratoři ?

ano, kvalita zcela vyhovuje: ano, většinou jsem spokojen/a: nejsem spokojen/a:

Vaše připomínky a návrhy ke kvalitě prováděných vyšetření:

--

3. Doba zpracování vzorků (od odběru do dodání výsledku):

vyhovuje:

je dlouhá:

je příliš dlouhá:

Vaše připomínky a návrhy:

4. Jste plně informováni o odběru a zasílání vzorků ?

ano:

ne:*

*Jaké konkrétní informace Vám chybí ?

5. Interpretace výsledků je dle Vašeho názoru:

dostačující:

nedostačující:*

*Při interpretaci výsledků postrádám zejména:

6. Laboratorní výsledky v papírové podobě jsou doručovány:

včas :

se zpožděním:*

*Vaše náměty a připomínky:

7. Závěrečné hodnocení služeb laboratoře TZ Lab, s.r.o.

Zakroužkujte (1= naprostá spokojenost, 5 = zásadní nespokojenost)	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

8. Pokud chcete napsat další připomínky, náměty a doporučení, uveďte je prosím zde:

Vážená paní doktorko, vážený pane doktore,

děkujeme Vám za čas, který jste věnovala/věnoval vyplnění tohoto dotazníku. Vyplněný formulář prosím předejte svozovému pracovníkovi laboratoře, pokud možno co nejdříve po vyplnění dotazníku.

S pozdravem

Bc. Tomáš Zeman
jednatel laboratoře TZ Lab, s.r.o.

.....

datum a podpis