

# Projekt založení ortoptické ordinace

Bc. Terezie Fusková

---

Diplomová práce  
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

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

Akademický rok: 2021/2022

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Terezie Fusková**  
Osobní číslo: **M200172**  
Studijní program: **N0413A050020 Management ve zdravotnictví**  
Forma studia: **Kombinovaná**  
Téma práce: **Projekt založení ortoptické ordinace**

### Zásady pro vypracování

#### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte a prezentujte teoretické poznatky z oblasti problematiky založení ordinace ve zdravotnictví.

#### II. Praktická část

- Představte a analyzujte vnější a vnitřní prostředí ve vybrané zdravotnické organizaci.
- Vytvořte projekt založení ortoptické ordinace.
- Zhodnotte projekt a podrobte jej nákladové a rizikové analýze.

#### Závěr

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

**Seznam doporučené literatury:**

- EKANEM, Ignatius. *Writing a business plan: a practical guide*. 1. vyd., Abingdon, Oxon; New York, NY: Routledge, 2017, 120 s. ISBN: 978-1-138-20602-1.
- KOČMANOVÁ, Alena. *Ekonomické řízení podniku*. 1. vyd., Praha: Linde Praha, 2013, 358 s. ISBN: 978-80-7201-932-8.
- PRITCHARD, Carl L., *Risk management: concepts and guidance*. 5th ed., Boca Raton: CRC Press, Taylor & Francis Group, 2015, 442 s. ISBN: 978-1-4822-5845-5.
- VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd., Praha: Grada, 2012, 576 s. ISBN: 978-80-247-4372-1.
- ZLÁMAL, Jaroslav a Jana BELLOVÁ. *Ekonomika zdravotnictví*. 2. vyd., upr. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 2013, 249 s. ISBN: 978-80-7013-551-8.

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

Datum zadání diplomové práce: **11. února 2022**  
Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2022**

L.S.

---

**prof. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

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

Ve Zlíně dne 11. února 2022

## **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 připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### **Prohlašuji,**

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Bc. Terezie Fusková

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se věnuje problematice založení ortoptické ordinace. Hlavním cílem je vytvoření projektu, který by dále mohl sloužit jako podklad pro následné založení této ordinace, jež by představovalo řešení pro současný problém nedostatečné sítě ortoptických pracovišť a z toho pramenící přetížení současných ordinací. Teoretická část využívá aktuálně dostupných literárních zdrojů, shromažďuje poznatky z problematiky ortoptiky a oblasti podnikání. Praktická část prostřednictvím analýz vnitřního a vnějšího prostředí se zaměřením na analýzu makrookolí a mikrookolí vytváří dokonalý podklad pro vytvoření projektu, který je následně podroben analýze rizik a zhodnocení slabých a silných stránek a také příležitostí a hrozeb projektu.

Klíčová slova: ortoptická ordinace, podnikání, podnikatelský plán, podnikání ve zdravotnictví, projekt

## **ABSTRACT**

The topic of this diploma thesis is the establishment of an orthoptic practice. The main goal is to create a project that could further serve as a basis for the subsequent establishment of this practice, which would provide a solution to the current problem of an insufficient network of orthoptic workplaces and the resulting overload of current practices. The theoretical part presents various sources of literature and outlines background in relation to business & orthoptics. The practical part provides an analysis of internal and external environments, this also covers an analysis of macroenvironments and microenvironments. This creates a perfect basis for the subsequent creation of the project, which is then subjected to risk analysis and assessment of strengths and weaknesses as well as project opportunities and threads.

Keywords: orthoptic practice, business, business plan, business in healthcare, project

Mé upřímné poděkování patří především Ing. Bc. Šárce Papadaki, Ph.D za cenné rady, připomínky, zkušenosti a v neposlední řadě za její drahocenný čas. Dále bych také ráda poděkovala svému partnerovi a mé rodině za podporu během celého studia.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 PŘEDSTAVENÍ OBORU ORTOPTIKY</b> .....	<b>13</b>
1.1 HISTORIE A VÝVOJ ORTOPTIKY.....	13
1.2 SPECIFIKACE A KOMPETENCE OBORU ORTOPTIKY .....	14
1.3 PREVALENCE VYBRANÝCH OČNÍCH STAVŮ .....	16
<b>2 ZALOŽENÍ PODNIKU</b> .....	<b>18</b>
2.1 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ.....	19
2.1.1 Právnícká osoba .....	19
2.1.2 Fyzická osoba.....	21
2.2 PODNIKATELSKÝ PLÁN.....	21
2.3 PODNIKATELSKÉ STRATEGIE .....	24
2.3.1 Vize .....	24
2.3.2 Mise.....	25
2.3.3 Strategické cíle.....	25
2.4 ANALÝZY PROSTŘEDÍ.....	26
2.4.1 Analýza vnitřního prostředí .....	26
2.4.2 Analýza vnějšího prostředí.....	27
2.4.3 SWOT analýza .....	32
2.5 FINANČNÍ PLÁN .....	34
2.6 MARKETINGOVÝ PLÁN .....	35
2.7 PERSONÁLNÍ PLÁN .....	37
<b>3 RIZIKA A JEJICH MANAGEMENT</b> .....	<b>39</b>
<b>4 CHARAKTERISTIKA PODNIKÁNÍ VE ZDRAVOTNICTVÍ</b> .....	<b>41</b>
4.1 FINANCOVÁNÍ ZDRAVOTNÍCH SLUŽEB.....	41
4.2 ÚHRADA ZDRAVOTNÍ PÉČE.....	42
<b>5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>43</b>

<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>44</b>
<b>6 PŘEDSTAVENÍ OČNÍ KLINIKY GEMINI .....</b>	<b>45</b>
6.1 VIZE SPOLEČNOSTI GEMINI OČNÍ KLINIKY A.S. ....	46
6.2 HISTORIE GEMINI OČNÍHO CENTRA .....	46
6.3 PORTFOLIO SLUŽEB GEMINI OČNÍHO CENTRA.....	47
<b>7 ANALÝZY PROSTŘEDÍ.....</b>	<b>49</b>
7.1 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....	49
7.1.1 Analýza konkurence.....	49
7.1.2 Analýza zákazníků .....	54
7.1.3 Analýza umístění ordinace.....	59
7.1.4 STP analýza.....	61
7.1.5 PESTLE analýza .....	62
7.2 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ .....	72
7.2.1 Analýza zdrojů .....	72
<b>8 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>74</b>
<b>9 PROJEKT ZALOŽENÍ ORTOPTICKÉ ORDINACE.....</b>	<b>76</b>
9.1 CHARAKTERISTIKA ZALOŽENÍ ORTOPTICKÉ ORDINACE .....	76
9.1.1 Právní forma.....	76
9.1.2 Provozní řád .....	76
9.1.3 Získání oprávnění k poskytování zdravotních služeb (Krajský úřad).....	77
9.1.4 Souhlas s věcným, technickým a personálním vybavením.....	79
9.1.5 Výběrové řízení.....	79
9.1.6 Smlouvy s pojišťovnami .....	80
9.2 CHARAKTERISTIKA NOVÉ ORTOPTICKÉ ORDINACE .....	80
9.2.1 Ordinační hodiny.....	81
9.2.2 Vybavení ordinace .....	82
9.3 PERSONÁLNÍ PLÁN .....	82
9.4 FINANČNÍ PLÁN .....	84
9.4.1 Plán nákladů.....	84
9.4.2 Plán výnosů a příjmů.....	88
9.4.3 Hospodářský výsledek .....	92
9.4.4 Prognóza budoucího vývoje.....	93



9.5	MARKETINGOVÝ PLÁN .....	94
9.5.1	Marketingový mix .....	94
<b>10</b>	<b>SWOT ANALÝZA.....</b>	<b>98</b>
10.1	SILNÉ STRÁNKY .....	98
10.2	SLABÉ STRÁNKY .....	99
10.3	PŘÍLEŽITOSTI .....	99
10.4	HROZBY .....	100
<b>11</b>	<b>MANAGEMENT RIZIK.....</b>	<b>101</b>
11.1	MATICE RIZIK.....	101
11.2	ELIMINACE RIZIK .....	102
<b>12</b>	<b>VYHODNOCENÍ PROJEKTU .....</b>	<b>105</b>
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>106</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>108</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>114</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>115</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>116</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>117</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>118</b>

## ÚVOD

Dnešní doba představuje neustále zvyšující se nároky na zrak, protože právě tento smysl získává největší počet vědomě zpracovaných informací z okolního světa. Onemocnění či poruchy zraku pak pro individuální jedince představují podstatnou překážku v každodenním vnímání okolního světa. U ortopticky významných očních onemocnění je nabízena možnost vycvičení těchto vad v terapeuticky přívětivém věku, tj. věkový rozsah s horní hranicí specifikovanou uzavřením kritické periody vývoje očního vidění. V opačném případě na nevyлéčeného pacienta čeká v budoucnu mnoho omezení, primárně ve výběru budoucího povolání, kdy je daný jedinec limitován o výběr profesí, kde je vyžadován přesný odhad vzdáleností, tj. pilot letadel, obsluha zvedacích zařízení, provádění operací pod mikroskopem apod.

Ortoptika je ve společnosti poměrně neznámý, byť relativně starý obor. V české republice není vybudována dostatečná síť takovýchto pracovišť a v rozvíjení současné sítě se skrývá velký potenciál. Tato nerozvinutá síť pracovišť způsobuje značné přetížení současných ortoptických ordinací a nutnost pacientů za cvičením dojíždět velké vzdálenosti. A to je také hlavní důvod, proč Gemini oční centrum vyjádřilo žádost o tento projekt a také hlavní důvod výběru tohoto tématu diplomové práce. Hlavní cíl této práce je tedy vytvořit projekt založení ortoptické ordinace.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část prostřednictvím aktuálně dostupných zdrojů představuje obor ortoptiky, včetně jeho historie, kompetencí a prevalence pro ortoptiku významných očních vad a dále popisuje složitou cestu, která vede od samotné myšlenky podnikání ve zdravotnictví až k založení tohoto zařízení.

Praktickou část je možné blíže rozdělit na část analytickou a projektovou. Analytická část klade snahu na provedení analýz, které zmapují jak vnitřní, tak vnější prostředí Gemini očního centra, s důrazem na analýzu makroprostředí a mikroprostředí. Projektová část pak popisuje projektové řešení založení ortoptické ordinace, včetně vytvoření personálního, marketingového a finančního plánu.

V závěru diplomové práce jsou zpracovány silné a slabé stránky budoucí ordinace, včetně příležitostí a hrozeb, které mohou danou ordinaci ovlivnit z externího prostředí. Současně jsou shrnuta možná rizika daného projektu a diskutováno dosažení vytyčených strategických cílů projektu vytvoření nové ortoptické ordinace.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je vytvořit návrh projektu založení ortoptické ordinace, která bude řešit problém nedostatečně rozvinuté sítě ortoptických pracovišť a z toho pramenící přetížení současných ortoptických ordinací.

Díličními cíli je zpracování teoretické části, která je vytvořena na základě literární rešerše aktuálních dostupných zdrojů, jejichž cílem je shromáždit poznatky z problematiky ortoptiky a podnikatelské činnosti.

Dalším dílčím cílem je provedení analýzy vnitřního i vnějšího prostředí společnosti Gemini oční centrum, a to za použití PESTLE analýzy z pohledu analýzy makrookolí. Z analýzy mikrookolí je zvolena analýza konkurence, zákazníků a analýza umístění ordinace a současně také STP analýza. V rámci analýzy vnitřního prostředí Gemini očního centra je nutné provedení analýzy zdrojů, aby bylo možné zvážení možnosti alokace některých zdrojů a tím docílit finanční úspory. Na závěr daného projektu je provedena SWOT analýza, která pomůže odhalit slabé a silné stránky nové ordinace a příležitosti a hrozby, číhající ve vnějším prostředí. Současně je také nutné identifikovat, ohodnotit a vymyslet plán eliminace rizika za použití analýzy rizik.

Poslední projektová část představuje praktickou aplikaci získaných informací z literární rešerše a získaných závěrů u analýz, provedených v analytické části diplomové práce.

## **I TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PŘEDSTAVENÍ OBORU ORTOPTIKY

Název ortoptika pochází z řečtiny a může být přeložen jako orthos, tj. rovný, a optikos, jež znamená oční. Jedná se o nelékařský obor, který si bere za cíl diagnostiku a léčbu poruch binokulárního vidění, šilhání a amblyopie. (Rybníčková, 2012)

### 1.1 Historie a vývoj ortoptiky

Historie nelékařského zdravotnického oboru ortoptiky je poměrně zajímavá. První zmínka problematiky šilhání pochází ze starověku. Již ve starověkém Egyptě, umělci 3000 až 2000 let př.n.l. portrétovali své božstvo šilhavě. Ve starověkém Řecku to byl Hippokrates, který začal rozlišovat šilhání inkomitantní a konkomitantní. Na přelomu druhého a třetího století našeho letopočtu začal Galén spojovat problematiku úhlů očí a binokulárního vidění. O tři sta let později v Řecku Paul Aegina přiřazoval důvod vzniku šilhání křečí okoohybných svalů a tento stav léčil pomocí konvergentní a divergentní oční masky. Podobně problematiku řešil v 16. století Francouz Ambroise Pare, který šilhání léčil za pomoci speciálních brýlí, které obsahovaly dva otvory v různých pupilárních vzdálenostech. (Hromádková, 2011, Olšarová, 2021)

Největšího rozkvětu v oblasti ortoptiky došlo v 19. století, kdy se do léčby šilhání zahrnulo primárně hledisko jednoduchého binokulárního vidění. Začalo to tím, že Javal vynalezl přístroj jménem stereoskop, který se používal na léčbu strabismu. Na něj navázal Claud Worth, s přístrojem jménem amblyoskop, který si bral za cíl stimulaci fúze. Nejvýznamnější z těchto osob je bezpochyby Ernest E. Maddox, a hlavně jeho dcera Mary Maddox, která je považována za první ortoptistku na světě. Z jejich práce dodnes čerpají inspiraci ortoptické pracoviště po celém světě. V průběhu 20. století se ortoptika rozšířila i mimo Evropu. Po druhé světové válce se v celé Evropě výrazně změnila postupy léčby šilhání. Mimo pouhou operativu strabického postavení očí se dostala do popředí i léčba tupozrakosti a binokulárního vidění a tím se začalo šilhání považovat za poruchu nejen motorickou, ale hlavně funkční. (Hromádková, 2011, Olšarová, 2021)

V České republice se ortoptika zviditelnila v období po druhé světové válce, kdy v zemi začaly vznikat první ortopticko-pleoptická oddělení. Jako hlavní aktér při vzniku prvního oddělení v Praze při II. oční klinice se podílel profesor Kurz. Toto oddělení se zároveň stalo prvním školícím střediskem, a to i přes složitou politickou situaci, kdy nebylo jednoduché získat informace a současně přístrojové vybavení, vztahující se k této problematice. Současně začaly v rámci celé republiky vznikat ambulantní ortoptické ordinace a léčebny zrakových vad internátního charakteru. První internátní cvičebna vznikla v Kroměříží, dále

ve Štramberku, Dvoře Králové nad Labem, Ostravě a Třebíči, kde byly děti v průměru od čtyř do desíti let přijímány na dobu určenou na základě ordinací očního lékaře (nejčastěji 5-10 týdnů). Od těchto internátních cvičeben se již ustupuje a jedinou internátní cvičebnou v celé České republice je dnes léčebna ve Dvoře Králové nad Labem a jediné lůžkové ortoptické oddělení zůstalo pouze v Kroměříži. Zbylé léčebny byly uzavřeny a ortopticko-pleoptické léčení je uskutečňováno pouze ambulantní formou. Velká nevýhoda této formy spočívá v nízké hustotě rozmístění ambulantních pracovišť a v nutnosti rodičů dojíždět nemalé vzdálenosti za účelem ortopticko-pleoptického cvičení. (Jeřábková, 2010, Olšarová, 2021)

Po roce 1979 se přesunulo školící středisko z Prahy do Brna a bylo uskutečňováno institucí Národního centra ošetřovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, a to formou dvouletého pomaturitního studia pro zdravotní sestry. Vstupem České republiky do Evropské unie vznikl, formulací zákona 96/2004 Sb. o nelékařských zdravotnických povoláních, požadavek pro vytvoření bakalářského studia ortoptiky. Proto byl roku 2009 v rámci Přírodovědecké fakulty otevřen první ročník bakalářského studia. Bohužel byl hned následující rok zrušen vlivem velkého množství praktické výuky a tím tato varianta přinesla ortoptické společnosti pouze 3 úspěšné absolventy. Od roku 2013 je studium ortoptiky možno absolvovat pouze na Lékařské fakultě Masarykovy univerzity na Katedře optometrie a ortoptiky, a to formou tříletého bakalářského studia. Po úspěšném dokončení studia na LF MUNI musí ortoptista absolvovat postgraduální certifikovaný kurz, kde teprve získá odbornou způsobilost k výkonu povolání ortoptisty. (Jeřábková, 2010, Olšarová, 2021)

## 1.2 Specifikace a kompetence oboru ortoptiky

Jak již bylo zmíněno výše, zákon 96/2004 Sb. o nelékařských zdravotnických povoláních specifikuje odbornou způsobilost k výkonu ortoptiky s ohledem na historický vývoj ortoptiky v České republice. Tímto počinem je možné, aby pracovní pozici ortoptisty vykonávala osoba, která získala bakalářský titul formou akreditovaného studijního oboru pro přípravu ortoptistů, dále osoba, která absolvovala studium oboru všeobecná sestra a následně také pomaturitní specializační studium ortoptiky-pleoptiky s rokem nástupu nejpozději 2006/2007 a nakonec osoba, která také absolvovala studium oboru všeobecná sestra, ale dále prošla dlouhodobou přípravou v ortoptice a pleoptice s rokem nástupu nejpozději 1994.

Dále tento zákon říká, že po jednom roce výkonu povolání pod odborným dohledem oftalmologa nebo ortoptisty, způsobilého k výkonu povolání bez odborného dohledu, může ortoptista vykonávat svou profesi bez nutnosti odborného dohledu. (Česko, 2004)

Kompetence oboru ortoptiky se ale liší v závislosti na zemi, ve které je profese vykonávána. Pro Českou republiku specifikuje kompetence ortoptisty Vyhláška č. 55/2011 Sb., o činnostech zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků. Tento zákon popisuje pracovní činnost ortoptisty jako zdravotní péči preventivní, léčebnou, dispensární a diagnostickou, která si bere za cíl navození jednoduchého binokulárního vidění a dosažení co nejlepší úrovně zrakové ostrosti. Dále může ortoptista vykonávat bez odborného dohledu a indikace tyto činnosti:

a) Diagnostické vyšetření:

- vyšetření zrakové ostrosti, a to bez korekce i s korekcí, do dálky i do blízka a současně také rozlišovací schopnosti,
- změření Pupilární distance a měření brýlové korekce na fokometru,
- orientační vyšetření motility,
- zakrývací zkouška a orientační vyšetření fixace,
- vyšetření binokulárních funkcí a změření objektivní či subjektivní úchytky deviace pomocí přístrojů, prizmatických skel či jiných testů,
- změření úhlu gama pomocí synoptoforu či Maddoxova kříže.

b) Léčebné pleoptické a ortoptické cvičení:

- okluzní terapie,
- aktivní a pasivní pleoptická cvičení na léčbu amblyopie,
- cvičení konvergence a motility,
- ortoptická cvičení binokulárních funkcí a stereopse.

c) Pomocná bezkontaktní vyšetření:

- test kontrastní citlivosti,
- vyšetření barvocitu,
- grafické vyšetření motility okulomotorických svalů.

d) Ostatní činnosti:

- navrhovat, zhotovovat, udržovat a pečovat o ortoptické pomůcky a přístroje,
- edukovat pacienty či zákonné zástupce o léčebném postupu,
- provádět screening očních vad u dětí,

- informovat oftalmologa o průběhu léčby a na základě vlastních zjištění doplňovat jeho ordinace a navrhnout změny léčby,
- při práci ve stacionáři zajišťovat bezpečné prostředí a plánovat a realizovat výchovné aktivity,
- přejímat, kontrolovat a ukládat léčivé prostředky, zdravotnické prostředky a prádlo, následně s nimi manipulovat a zajišťovat jejich zásobu,
- připravovat pacienty k dalším léčebným či diagnostickým výkonům v oblasti očního lékařství a současně při těchto výkonech zajišťovat ošetrovatelskou péči, asistovat při nich nebo je dokonce provádět,
- neinvazivním způsobem podávat léčivé přípravky a provádět aplikaci kontaktních či okluzních čoček. (Česko, 2011)

### 1.3 Prevalence vybraných očních stavů

Oční stavy vztahující se k ortoptice jsou převážně oční vady dětského věku. Jedná se o refrakční vady jako hypermetropie, myopie a astigmatismus a dále hlavně šilhání a tupozrakost.

Na základě studií prováděných ve Velké Británii a USA bylo zjištěno, že průměrná prevalence šilhání v oblasti západní polokoule se uvádí 5 %. Z toho výskyt konkomitantní esotropie je mnohem častější než exotropie a to v poměru 10:1. Věk vzniku strabismu se uvádí v období mezi 12. – 18. měsícem věku života dítěte, představuje přibližně 40% případů a děti jsou převážně emetropické. Druhé období je ve věku 3–4 let a takto vzniklý strabismus je běžně asociován s hypermetropií (akomodativní esotropie). (Vodičková, 2008)

Prevalence amblyopie je přibližně 3 %, což celosvětově představuje cca 1 milion lidí. Největší zastoupení, celkem 50 %, má amblyopie anizometropická. Druhé místo zaujímá amblyopie strabická s procentuálním zastoupením 19 %. U celkem 27 % je uváděna kombinace obou typů. Poslední 4 % představuje amblyopie deprivační. (Jilková, 2020)

Refrakční vady u dětí jsou poměrně časté. U všech novorozenců se vyskytuje určitý stupeň hypermetropie, který postupným růstem vymizí. Uvádí se, že cca u 6 % dětí zůstává hypermetropie vyšší, jež může následně zapříčinit vznik šilhání, tupozrakosti či kombinaci vad. Přesná prevalence refrakčních vad ale není kvalitně zdokumentována, je totiž obtížné určit přesnou prevalenci, protože je výrazně ovlivněna geografickým aspektem. Udává se, že největší výskyt myopie je pozorován v oblasti jihovýchodní Asie, a naopak hypermetropie



v Americe. Studie provedená Hassanem Hashemi a kol. (2017) uvádí celosvětovou prevalenci hypermetropie, myopie a astigmatismu 11,7 %. (Štrofová a Teplanová, 2014)

## 2 ZALOŽENÍ PODNIKU

Podnikatelským záměrem této diplomové práce je založení podniku, proto je nutné nejprve definovat základní pojmy, kterými jsou podnikání či podnikatelská činnost, podnik a podnikatel.

Podnikatelská činnost dle Martinovičové, Konečného a Vavřiny (2019) spočívá v samostatné, udržitelné, soustavné a dlouhodobé výdělečné činnosti na vlastní odpovědnost, jenž usiluje o dosažení zisku vlivem zhodnocování vlastníky investovaného kapitálu a zároveň maximalizaci tržní hodnoty podniku za pomoci konkurenceschopného uspokojování potřeb zaměstnanců, zákazníků a dalších zájmových skupin v neustále měnícím se globálním prostředí. Jinými slovy lze říci, že se jedná o uspokojování vlastních potřeb uspokojováním potřeb cizích. Podnikání představuje hledání, nalézání a využívání příležitostí k vyplňování mezer na trhu. Zisk z podnikání je předpoklad pro vytvoření dalších zdrojů, technického rozvoje, investic atd. (Vochozka a Mulač, 2012)

Podnik definují Vochozka a Mulač (2012) jako každý subjekt, který vykonává hospodářskou činnost, nehledě na jeho právní formu. Jedná se o základní prvek národního hospodářství, jež je tvořen hmotnými složkami podnikání (nemovitý a movitý majetek), dále osobními složkami podnikání (zaměstnavatelé a zaměstnanci) a v neposlední řadě také složkami podnikání nehmotnými, jež představují především know-how, obchodní jméno, patenty, ochranné známky atd. Jedná se o instituci vytvořenou k podnikatelské činnosti. Primárním posláním podniku je vyrábět a tržně realizovat zboží, výrobky, a poskytovat služby zákazníkům a tím současně uspokojovat potřeby všech ostatních, kteří jsou spjatí s vývojem podniku. Hlavním cílem je maximalizovat hodnoty podniku a tím maximalizovat hodnoty majetku vlastníků. Martinovičová, Konečný a Vavřina (2019) rozlišují dvě filozofie, které podnikatel uplatňuje ve vztahu k pojetí podniku jako prostředku pro zhodnocování kapitálu:

- a) za dominantní cíl je považováno dosahování zisku vlivem uspokojování koupěschopné poptávky,
- b) za dominantní cíl je považováno uspokojování oprávněné požadavky okolí a koupěschopné poptávky, tj. sloužit, a takovýmto způsobem dosahovat zisk.

Dle zákona č. 89/2012 Sb. občanský zákoník je definován podnikatel jako „*osoba, která vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele*“. Podnikatel je považován za rozhodující faktor hospodářského vývoje. Úspěšný podnikatel vykonává, se systematickým cílevědomým

úsilím, činnosti, jež jsou založeny na vysoké odbornosti a kvalifikaci. Podnikatel je zodpovědný za rozhodnutí, jež se týkají:

- jaké produkty se budou vyrábět, proč se budou vyrábět a pro koho se budou vyrábět,
- předmětu podnikání a jak bude podnikatel podnikat,
- kolik produktů se od každého druhu bude vyrábět,
- na jakých trzích se budou prodávat,
- s jakými zdroji bude podnikat a jaká bude jejich alokace. (Česko, 2014, Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2019, Vochozka a Mulač, 2012)

## 2.1 Právní formy podnikání

Jak již bylo zmíněno výše, podnik je subjekt hospodářské činnosti, který vznikl za účelem nabytí zisku. Je nutné si uvědomit, že každý podnik je určitým způsobem odlišný od podniků ostatních. Na základě této úvahy můžeme podniky dále rozdělit, dle různých vlastností:

- z hlediska formy vlastnictví,
- podle výkonu,
- z hlediska rozsahu působnosti,
- podle velikosti,
- podle příslušnosti k danému odvětví,
- podle právní normy.

Pro účely této diplomové práce je nejzajímavější dělení podle právní normy, protože vymezit právní normu je jedna z prvních činností, ke které přistupujeme, když zakládáme nový podnik. Na základě tohoto dělení rozlišuje legislativa české republiky OSVČ (osoba samostatně výdělečně činná) a osobu právnickou. (Vochozka a Mulač, 2012)

### 2.1.1 Právnická osoba

Podnikání formou právnické osoby představuje uměle vytvořený subjekt, který má svá práva a povinnosti a je zapsán v obchodním rejstříku. Boháček et al. (2018) označuje právnickou osobu jako organizovaný útvar, kterému je zákonem přidělena právní osobnost, nebo je jeho právní osobnost uznána zákonem. (Kolářová, 2013, Vochozka a Mulač, 2012)

Vznik právnické osoby je vymezen dnem zápisu do obchodního rejstříku. Založení společnosti je uskutečňováno prostřednictvím uzavření společenské smlouvy v předepsané formě. Dvořák, (2009) tuto smlouvu nazývá jako předběžnou neboli přípravnou smlouvu.

Lhůta pro podání návrhu na zápis do obchodního rejstříku je 90 dnů a je nutno ji podat na příslušném rejstříkovém soudu, nestanoví-li zákon jinak. (Vochozka a Mulač, 2012)

Označení právnické osoby se váže k účelovým sdružením majetku, sdružení právnických či fyzických osob, jednotkám územních samospráv a dalších subjektech, o kterých to stanoví zákon. Blíže je možno rozlišovat tyto podoby právnické osoby:

**a) Obchodní společnosti.**

Jedná se o Evropské společnosti, jejichž smyslem je sjednotit právní formy obchodních společností a v rámci celé Evropské unie usnadnit volný pohyb kapitálu. Dále zde spadají akciové společnosti, které jsou specifické tím, že své jmění mají rozvrženo do určitého počtu akcií o určité nominální hodnotě. Boháček a kol. (2018) udává, že v případě akciových společností musí být vydány aspoň dvě akcie a maximální počet akcionářů není blíže upraven. Třetím typem jsou společnosti s ručením omezeným, jež představují nejrozšířenější typ obchodní společnosti na území České republiky, díky omezenému ručení za závazky společnosti, malé administrativní náročnosti a relativně nízké hodnotě minimálního základního jmění. Boháček a kol. (2018), specifikuje nutnost vkladové povinnosti o minimální výši základního kapitálu jednoho společníka 1,- Kč. Nejjednodušší typ obchodní společnosti představuje Veřejná obchodní společnost. Za závazky společnosti společníci ručí celým svým majetkem společně a nerozdílně. V neposlední řadě zde spadají komanditní společnosti a Evropské zájmové sdružení. (Vochozka a Mulač, 2012)

**b) Sdružení právnických nebo fyzických osob.**

Můžeme zde řadit honební společenstvo, zájmové sdružení právnických osob, společenství vlastníků bytových jednotek a družstva (stavební, bytové, výrobní atd.).

**c) Veřejnoprávní právnické osoby.**

Jedná se zejména o stát, územně samosprávné celky (obec, kraj atd.), organizační složka státu, státní fond, svazek obcí a v neposlední řadě příspěvkové organizace.

**d) Nevládní neziskové organizace.**

Zde spadají občanské sdružení, obecně prospěšná společnost, nadace a nadační fond, církve nebo náboženská společnost a církevní právnická osoba.

**e) Účelové sdružení majetku.**

**f) Státní podnik.**

**g) Vysoké školy.**

**h) Školní právnické osoby. (Vochozka a Mulač, 2012)**

### 2.1.2 Fyzická osoba

V případě této formy je vlastníkem podniku pouze jedna osoba, která bývá také označována jako OSVČ. Pilátová (2017) podotýká, že pro fyzické osoby není povinné jednoduché účetnictví. Boháček et al. (2018) zdůrazňuje spojení fyzické osoby s pojmem svéprávnosti, tj. způsobilost nabývat pro sebe práva vlastním právním jednáním a současně zavazovat se k povinnostem. Zmíněná svéprávnost je charakterizována dovršením věkové hranice osmnácti let.

Hlavní legislativní pramen, kterým se osoby řídí při zakládání podniku fyzické osoby je Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). Konečný (2010) specifikuje, že na základě způsobu získávání živností je možno rozlišovat dvě velké skupiny živností, a to živnost ohlašovací a koncesovanou. (Česko, 1992)

Živnost ohlašovací umožňuje získat oprávnění živnostensky podnikat již v den ohlášení. Zákon č.455/1991 Sb. dále ohlašovací živnost rozlišuje na živnosti řemeslné, vázané a volné. Živnost řemeslná je podmíněna dokladem o způsobilosti výkonu řemesla (např. kovářství, hodinářství, zámečnictví apod.), živnost vázaná je podmíněna doložením průkazu způsobilosti (např. vyučování řízení motorových vozidel, revize a zkoušky kotlů a tlakových nádob apod.) a živnost volná blíže nespecifikuje odbornou způsobilost (např. koupě zboží za účelem prodeje apod.). Živnost koncesovanou je možno vykonávat pouze pod podmínkou udělení povolení, tzv. rozhodnutí o udělení koncese, které je uděleno příslušným živnostenským úřadem. (Česko, 1992, Konečný, 2010)

Za výhodu provozování živnosti formou OSVČ lze považovat velice nízké výdaje vynaložené na založení společnosti, jednoduché založení, přerušování nebo ukončení živnostenské činnosti, samostatnost a volnost při rozhodování, absenci vkladové povinnosti, zisk po zdanění patří podnikateli, podpora státu a další. Mimo výhody tento způsob podnikání přináší i řadu nevýhod. Jedná se především o vysoké požadavky na ekonomické a odborné znalosti podnikatele, omezený přístup k bankovním úvěrům, poměrně vysoké riziko spojené s neomezeným ručením podnikatele za závazky společnosti, přílišná závislost na životních osudech majitele apod. (Česko, 1992, Konečný, 2010)

## 2.2 Podnikatelský plán

Podnikatelské plánování je nedílnou součástí zakládání nového podniku. Existuje přísloví, že „pokud se vám nepodaří plánovat, plánujete selhat“. Každý podnik vyžaduje totiž pečlivé plánování. V případě založení vlastního podniku je první věc, kterou je nutno udělat, vypracování efektivního podnikatelského plánu. Martinovičová, Konečný a Vavřina (2019)

uvádí, že úspěch podnikání spočívá ve vhodném podnikatelském záměru, resp. plánu. Podnikatelský plán Srpová et al. (2011) definuje jako „*písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem.*“ Jinými slovy jej můžeme charakterizovat jako formální soubor, který shrnuje podnikatelské cíle spolu s důvody jejich reálnosti a dosažitelnosti a v neposlední řadě také souhrn jednotlivých kroků, které vedou k dosažení definovaných cílů. (Ekanem, 2017)

Jedná se o základní dokument, který bývá sestavován před začátkem fungování firmy nebo její nové části. Podnikatelský plán není považován pouze za dokument, který je nutné dodat úřadům či bance za účelem poskytnutí externích zdrojů pro financování podnikání, nýbrž primárně poskytuje reflexi pro podnikatele či manažera, který si tímto dokumentem ověří reálný základ svého podnikání a naději na úspěch. Podnikateli pak takovýto plán šetří čas a peníze, protože „*je levnější dělat chyby na papíře než na trhu*“. (Janišová a Křivánek, 2013) Dokument může být sestaven v jednoduché formě. Ten pouze plní funkci sumarizace a charakterizace podniku, kdy je pouze v několika slovech popsáno v čem se bude podnikat a jaké jsou budoucí plány. Dále může být sestaven ve formě složitější. V takovémto případě může obsahovat vyhodnocení současné situace a nastavení podnikatelské strategie (v určitém časovém horizontu), detailnější operační plán a rozpočet na další rok, dále pokrývá všechny oblasti podnikání apod. Za cíl složitější formy podnikatelského plánu obvykle bývá považována vizualizace plánovacího procesu, usnadňování finančního rozhodování a v neposlední řadě strukturování, řízení a realizace návratnosti aktiv společnosti. (Ekanem, 2017, Janišová a Křivánek, 2013)

Při tvorbě podnikatelského plánu je nutné mít na paměti, že nelze obsah podnikatelského plánu zcela standardizovat, protože každý podnikatelský plán je specifický a navržen pro různé typy společností s variabilními požadavky. Existuje však řada standartních atributů, které mohou být běžně součástí podnikatelského plánu. Dle Ekanema (2017) se jedná o:

**a) Titulní list.**

Obvykle obsahuje název podniku, jména ředitelů, adresy a telefonní čísla podniku a ředitelů. Dále může také obsahovat logo firmy, název podnikatelského plánu spolu se jménem autora, datum založení podniku apod. Zemánek a kol. (2012) udává, že je snaha titulní stranu vypracovat co nejlépe, aby upoutala čtenářovu pozornost a udělala na něj dobrý dojem.

**b) Obsah.**

Účelem obsahu je pomoci čtenáři snadno najít sekci, která ho zajímá.

**c) Úvod.**

Poskytuje informace o pozadí podnikání, tj. stručná historie podnikání, obchodní jméno, obchodní aktivity, průmyslová odvětví, jedinečné prodejní místo (místa), hlavní cíle a cíle podnikání a právní formu apod.

**d) Obchodní strategie.**

Tato část plánu by měla pojednávat o vizi a poslání podniku. Mimo jiné také o silných a slabých stránkách, příležitostech a hrozbách podnikání.

**e) Marketingový průzkum.**

V této části se uvádí výsledky průzkumu trhu, tj. velikost trhu, cílový trh, konkurence, reklamní a propagační techniky a prodejní strategie.

**f) Finance.**

Sekce financí se týká počátečních nákladů, cenové strategie, denního inkasa hotovosti, projektovaných finančních výkazů, jako je výkaz peněžních toků, výkaz zisků a ztrát, rozvaha a příloha k účtům.

**g) Řízení provozu.**

Zabývá se obchodními prostory a uspořádáním, vybavením, zdroji dodávek, výrobním procesem a zákaznickým servisem.

**h) Lidské zdroje.**

Tato sekce poskytuje informace o organizační struktuře klíčových osob a funkcí, profilu ředitelů, náboru a školení.

**i) Analýza rizik, růstu a plánování odchodu.**

Tato závěrečná část plánu se zabývá hrozbou skrytého nebezpečí, které zaměstnává mysl majitele firmy na podvědomé úrovni, ale které by mělo být pečlivě zváženo a zdokumentováno na vědomé úrovni v podnikatelském plánu.

**j) Shrnutí.**

Jedná se o hlavní část podnikatelského plánu. Měl by být sepsán jako poslední, protože jde o shrnutí hlavního obsahu podnikatelského plánu, ale je umístěn na začátku dokumentu. V této části by měl být uveden účel a cíle podnikatelského plánu. Pokud je záměrem vlastníka podniku získat finance pro podnik, měl by stručně uvést právní strukturu podniku, kde a kdy byl založen a proč potřebuje získat finance. Shrnutí by mělo být stručným shrnutím marketingových, finančních, provozních a manažerských/organizačních plánů daného podniku.

### k) Závěr.

Shrnuje základní body, proč bude podnikatelský plán úspěšný a jak to bylo prokázáno. (Ekanem, 2017, Srpová et al., 2011, Zemánek a Konečný, 2012)

## 2.3 Podnikatelské strategie

Poté, co je rozhodnuto, jaký typ podniku bude založen, je nutno dále tento návrh zkoumat, rozvíjet a doladovat. V této části podnikatelského plánu musí být definovány mise a vize, strategické cíle a obecně strategie budoucího podniku. Tato strategie musí být formulována tak, aby se ideálně dala přenést do každodenního života formy. (Ekanem, 2017, Janišová a Křivánek, 2013)

Pojem strategie pochází z řeckého slova strategos a může být přeložen jako vůdce. Lze jej definovat jako koncept chování organizace, primárně ve smyslu způsobů činností organizace a racionální alokace zdrojů, které jsou potřebné k naplnění strategických cílů. (Srpová, Morovics a Řehoř, 2010)

Proces strategického plánování má několik fází. Hovoříme o pěti fázích, kdy:

- první fáze se zabývá identifikací vize, mise a cílů firmy,
- druhá fáze zahrnuje strategickou analýzu prostředí,
- třetí fáze představuje formulaci strategie,
- čtvrtá fáze spočívá v implementaci určené strategie,
- pátá fáze představuje hodnocení a kontrolu dané strategie. (Srpová, Morovics a Řehoř, 2010)

### 2.3.1 Vize

Vize představuje udání dlouhodobého směru společnosti. Staví na hodnotách, které představují přesvědčení o tom, jak by se věci měly dělat v rámci organizace. Definovaná vize sděluje jak účel, tak hodnoty organizace, současně dává zaměstnancům pokyny, jak by se měli chovat a inspiruje je, aby ze sebe vydali maximum. V neposlední řadě zprostředkovává porozumění zákazníkům, proč by měli organizaci sponzorovat. Žáček (2016) popisuje vizi jako představu o dlouhodobém směřování podniku, přičemž zdůrazňuje její srozumitelnost a motivující charakter. (Ekanem, 2017, Srpová et al., 2011, Srpová, Morovics a Řehoř, 2010)

Vize společnosti se nejčastěji připravuje v krátké a dlouhé verzi. Krátká verze je marketingově orientovaná a bere si za úkol oslovit hlavně zákazníky a zaměstnance. Druhá



verze bývá podrobnější. Jedná se o kvalifikovanou zprávu, která je cílena pro vlastníky firmy a management. (Janišová a Křivánek, 2013)

### 2.3.2 Mise

Mise definuje účel organizace, tj. to proč byla organizace vytvořena. Má podobu věty nebo několika vět popisujících funkce společnosti, trhy a konkurenční výhodu. Je to krátké prohlášení o obchodních cílech a filozofiích. Jinými slovy vyjadřuje přání firmy, jak by měla veřejnost firmu chápat. Cílem definování mise je reprezentovat daný podnik, zákazníky, kterým sloužíte, a dovednosti, které hodláte rozvíjet, abyste naplnili svou vizi. Žáček (2016) podotýká, že se mise zabývá současnými aktivitami podniku a současně také obsahuje kodex chování podniku. (Ekanem, 2017, Janišová a Křivánek, 2013, Srpová, Morovics a Řehoř, 2010)

Srpová, Morovics a Řehoř (2010) říká, že je misi možno definovat pomocí veličin „3C“. První C zastupuje zákaznický sektor, tj. „customer“, druhé C představuje společnost, tj. „company“ a poslední C stojí pro konkurenci, tj. „competition“.

Otázky, kterými se zabývá prohlášení o poslání, mohou zahrnovat:

- povahu činností společnosti,
- specifikaci zákaznického sektoru a způsob, jakým chceme plnit jejich požadavky,
- hodnoty a přesvědčení,
- zdroje konkurenční výhody nebo odlišnosti. (Ekanem, 2017, Srpová, Morovics a Řehoř, 2010)

### 2.3.3 Strategické cíle

Aby mohl podnik dosáhnout své vize a mise, je nutné určit několik klíčových cílů. Tyto cíle se nejčastěji týkají životaschopnosti podniku, včetně dlouhodobého přežití a růstu. Žáček (2016) zdůrazňuje úzkou souvislost strategických cílů s cíli podnikovými, tj. specifickými žádoucími stavy v budoucnosti, které podnik plánuje dosáhnout prostřednictvím svých aktivit. (Ekanem, 2017)

Při definování cílů můžeme rozlišovat cíle dlouhodobé a krátkodobé. Krátkodobé cíle jsou cíle, kterých se podnik snaží dosáhnout během prvních tří let svého fungování, zatímco dlouhodobé cíle jsou ty, které jsou dosažitelné až po uplynutí doby prvních tří let. Příklady krátkodobých cílů zahrnují zvýšení čtvrtletních tržeb o 5 % nebo snížení nákladů o 3 %. Mezi dlouhodobé cíle může patřit otevření nového obchodu, rozšíření nového zařízení nebo

zvýšení podílu na trhu o 0,5 %. Tyto cíle mohou být kvantitativní nebo kvalitativní. Kvantitativní cíle by měly být SMART tj, specific – konkrétní, measurable – měřitelné, achievable – dosažitelné, relevant – relevantní a timely – včasné. Měly by také být vzájemně konzistentní a komunikovatelné. Kvalitativní cíle jsou cíle pro podnikání, které odrážejí jiné ideály či hodnoty, které můžete mít, například s ohledem na:

- rozvoj kultury, která podporuje učení a neustálé zlepšování,
- rozvoj kultury, která je poctivá,
- poskytování citlivých/lepších zákaznických služeb,
- přispívání místní komunitě,
- minimalizace dopadu vaší obchodní činnosti na životní prostředí. (Ekanem, 2017)

Vhodně zvolené cíle jsou základem pro projekci podnikové strategie. Hlavním záměrem strategického plánování je formulování realistických cílů, tzn. cílů, kterých je možné v budoucnu dosáhnout. Formulování cílů by nemělo probíhat metodou pokus-omyl. Strategické cíle zároveň vychází z analýzy současného stavu a poté se zaměřují na budoucnost. (Ekanem, 2017, Janišová a Křivánek, 2013, Vochozka a Mulač, 2012)

## **2.4 Analýzy prostředí**

Analýza odvětví, ve kterém se podnik bude nacházet a podnikatelského prostředí, je velmi důležitý krok. Konečný (2010) podotýká, že podnik není izolován, ale v rámci své činnosti je vystavován vlivu svého okolí, jež zásadně determinují jeho chování a cíle. Dnešní dynamika celosvětového trhu a současně také vývoj nových technologií je velmi výrazný, a proto je pro organizaci velmi důležité se orientovat v konkurenčním prostředí. Této orientace je možné docílit pomocí pravidelné analýzy jak vnitřního, tak vnějšího prostředí. Jejím cílem je analyzovat, identifikovat, ohodnotit významné faktory, které mohou mít vliv na strategii firmy, a nakonec navrhnout způsoby možného přizpůsobení chování podniku současnému i budoucímu prostředí firmy. (Jakubíková, 2013)

### **2.4.1 Analýza vnitřního prostředí**

U každého podniku je možné určit slabé a silné stránky, protože každý podnik má své specifické prostředí. V případě jakéhokoliv strategického plánování v rámci podniku, je více než na místě podstoupit analýzu vnitřního prostředí, která odkrývá faktory, které se pro podnik jeví jako neefektivní. (Srpová et al., 2011)

Rozeznáváme několik metod analýz vnitřního prostředí, pro potřeby této práce je důležitá zejména analýza zdrojů podniku.

#### **a) Analýza zdrojů:**

Každá organizace může své zdroje rozdělit do čtyř skupin. Jedná se o zdroje hmotné (fyzické), nehmotné, finanční a lidské. Zdroje hmotné jsou poměrně snadno identifikovatelné, máme totiž informace o jejich stavu či struktuře. Můžeme zde zařadit stroje, pozemky, suroviny, budovy apod. Zdroje nehmotné jsou již složitější z pohledu identifikace a můžeme zde zařadit především patenty, licence, kontakty, vědomosti, know – how apod. Finanční zdroje představují vlastní kapitál, hotovost, řízení pohledávek a závazků a do zdrojů lidských zařazujeme počet lidí, jejich věkovou a kvalifikační strukturu aj. (Buchta a Sedláčková, 2006, Jakubíková, 2013, Vochozka a Mulač, 2012)

V rámci analýzy zdrojů je možné hodnotit:

#### **Efektivitu využití stávajících zdrojů**

Tento aspekt hodnotíme pomocí variabilních poměrových ukazatelů. Může to být například podíl obrátu a počtu zaměstnanců, či podíl zisku k obrátu. Vybrané poměrové ukazatele jsou posléze srovnávány s ukazateli konkurenčních společností či normami v odvětví. (Vochozka a Mulač, 2012)

#### **Flexibilita našich zdrojů**

Tato flexibilita znamená schopnost měnit své specifické vlastnosti a současně i způsob využití. U lidí to představuje jejich schopnost se učit nové věci. (Vochozka a Mulač, 2012)

#### **Vyváženost zdrojů**

Za účelem dosažení maximální efektivity je nutné zachovat vyvážený poměr mezi zdroji společnosti. Takováto nevyváženost nastává v případě, kdy velice kvalifikovaný personál pracuje se zastaralou technologií či naopak špičkovou technologií obsluhuje nekvalifikovaný personál. (Vochozka a Mulač, 2012)

### **2.4.2 Analýza vnějšího prostředí**

V případě, že chceme založit či rozšířit podnik, je nezastupitelná analýza vnějšího prostředí. Ta nám poskytne informace o konkurenčním prostředí, ve kterém se budeme pohybovat. Pojem prostředí představuje souhrn všech vlivů a sil, které působí na tržní subjekt přímo nebo nepřímo. V rámci analýzy vnějšího je možno rozdělit metody na analýzu makrookolí a analýzu mikrookolí. (Jakubíková, 2013, Vochozka a Mulač, 2012)

### a) Analýza mikrookolí

V rámci analýzy mikrookolí je zkoumána struktura odvětví, trendy v odvětví, klíčové faktory, které způsobují změny v odvětví (lobbing, sezónnost, tempo změn a inovací apod.) a míra ziskovosti dosahována v daném odvětví. Srpová, Morovics a Řehoř (2010) označují jako nejvýraznější faktory mikrookolí zákazníci a konkurenci. Mimo to je pro účely této práce důležité zmínit také STP analýzu. (Srpová et al., 2011)

#### **Analýza zákazníku**

Zákazníci představují odběratele zboží a služeb, a proto výrazně ovlivňují chod a vývoj společnosti. Jakubíková (2013) udává, že chování zákazníka je značně nepředvídatelné a nikdo s jistotou nemůže jeho chování předpovídat. Současně také za nejvýznamnějšího zákazníka nepovažuje osobu, která utratí nejvíc peněz, ale osobu, která je dané firmě nejloajálnější. (Jakubíková, 2013, Srpová, Morovics a Řehoř, 2010)

Spokojenost zákazníka, tj. subjektivní pocit o naplnění očekávání jedince je dle Jakubíkové (2013) výsledkem počátečního očekávání zákazníka, které je vystaveno podrobnému vnímání kvality a hodnoty daného produktu či služby. V případě nerovnováhy výkonu a očekávání je namísto spokojenosti výsledkem stížnost zákazníka.

Dle Svobodové a Andery (2017) by analýza zákazníků měla definovat současné zákazníky, blíže specifikovat kvalitativní a kvantitativní charakteristiku těchto zákazníků a současně také tempo vývoje cílové skupiny. Kladenými otázkami v rámci této analýzy mohou být např. „kterým zákazníkům budou produkty poskytovány a o jaké produkty se bude jednat“, „kde budou produkty a služby poskytovány s ohledem na geografické hledisko“, „jaký je v dané oblasti okruh potencionálních zákazníků a na jaké zákazníky se bude firma blíže zaměřovat“, „jaké jsou motivy, jež přinutí zákazníka koupit produkt nebo službu“ apod. (Srpová, Morovics a Řehoř, 2010)

Postup analýzy zákazníků může být následující:

- identifikovat současné zákazníky daného podniku,
- zvážit a identifikovat kdo by mohli být potencionální zákazníci,
- identifikovat potřeby zákazníků a také odhadnout, jak se tyto potřeby budou v budoucnu měnit,
- identifikovat praktické a emocionální problémy zákazníků,
- zjistit jaká je maximální cena, co jsou zákazníci ochotni zaplatit,
- ověřit spokojenost zákazníků daného podniku a blíže popsat s čím jsou spokojeni či naopak nespokojeni. (Blažková, 2007)

Na základě této analýzy je poté výhodné přizpůsobit nabídku podniku co nejlépe potřebám a požadavkům zákazníků daného podniku.

### **Analýza konkurence**

Jedná se významnou analýzu mikroprostředí, kterou je vhodné aplikovat v případě, že podnikatel zvažuje založení nové firmy nebo rozšíření svého stávajícího podniku, byť se tak důležitou pro investory jevit nemusí, protože není požadovanou součástí podnikatelského plánu. Jakubíková (2013) ale zdůrazňuje, že k tomu, aby mohl podnik dosáhnout úspěchu, musí svým zákazníkům poskytnout vyšší hodnotu a uspokojení než konkurence, z čehož lze odvozovat význam provedení této analýzy. (Jakubíková, 2013 Svobodová a Andera 2017) Hlavním cílem je prozkoumat konkurenční poměry a současně nalézt příležitosti pro identifikaci a růst konkurenční výhody. V rámci analýzy je nutné zahrnout slabé a silné stránky konkurence. (Srpková, Morovics a Řehoř, 2010, Svobodová a Andera 2017)

Typologie konkurence může být prováděna na základě teritoriálního hlediska, tj. rozsahu konkurenčního působení, hlediska počtu výrobců a stupně diferenciacce produkce, hlediska nahraditelnosti produktu v konkurenčním prostředí a v neposlední řadě na základě hlediska stupně organizovanosti a propojitelnosti výrobců do aliancí. (Jakubíková, 2013)

Postup analýzy konkurence Svobodová a Andera (2017) popisují ve třech krocích:

- první krok spočívá ve volbě kritérií pro výběr konkurence,
- druhým krokem je nalézt firmy, které splňují vybraná kritéria,
- třetím a posledním krokem je popis obsahu jednotlivých kritérií pro jednotlivé konkurenty.

Zmíněná kritéria pro výběr konkurence určujeme na základě odpovědí na otázky „kdo je pro nás konkurent?“ a zda ho tak vnímají i naši potenciální zákazníci? Na základě zodpovězení těchto otázek je možné nalézt základní kritéria. Jedná se zejména o:

- cenu,
- stejný produkt či službu,
- lokalitu (docházková či dojezdová vzdálenost, akční rádius aj.),
- záruční podmínky,
- poskytovaný servis,
- doplňkové služby,
- zavedené jméno,
- úzké vztahy se zákazníky apod. (Svobodová a Andera, 2017)

## STP analýza

Pro úspěch každé společnosti je životně důležité zvolit správnou strategii vývoje produktu a marketingu. Kotler a Armstrong (2014) zdůrazňují, že podmínkou toho, aby mohly společnosti na dnešním konkurenčním trhu uspět, je být primárně zaměřen na zákazníka. Mnoho společností stále používá masové marketingové strategie k oslovení zákazníků, které jsou ve výsledku neúspěšné, místo toho, aby zaměřily své marketingové úsilí na cílové ziskové segmenty zákazníků. Zdravý marketing tedy vyžaduje pečlivou analýzu zákazníků. Každá společnost tak musí rozdělit celkový trh, vybrat nejlepší segmenty a navrhnout strategie pro ziskové obslužení vybraných segmentů. (Romppanen, 2021)

Tento proces zahrnuje kroky, kterými jsou:

- **Segmentace.** Kotler a Armstrong (2014) tento krok popisují jako proces rozdělování trhu na odlišné skupiny kupujících, kteří mají různé potřeby, vlastnosti nebo chování a kteří mohou vyžadovat samostatné produkty nebo marketingové programy. Spotřebitele lze seskupit a obsluhovat různými způsoby na základě geografických, demografických, psychografických, behaviorálních, hodnotových a dalších faktorů. (Jakubíková, 2013)
- **Zacílení (targeting).** Jakubíková (2013) tuto následující fázi definuje jako proces rozhodnutí se, kterému segmentu či segmentům se podnik bude následně blíže věnovat. Romppanen, (2021) podotýká, že cílený segment nemusí být velký, aby byl ziskový, důležitější aspekt je loajalita ke značce či podniku.
- **Umístění (positioning).** Jedná se o konečný krok, který definuje postavení produktu do tzv. konkurenční pozice, která představuje postavení našeho produktu v mysli zákazníků ve srovnání s konkurenčními produkty. Dle Romppaneniho (2021) se jedná o způsob, jak umístit produkt do mysli potenciálních zákazníků. (Jakubíková, 2013, Kotler a Armstrong 2014)

### b) Analýza makrookolí

Metody analýzy makrookolí můžeme definovat jako postupy, které si berou za cíl identifikaci individuálních faktorů vnějšího prostředí firmy, které by potenciálně mohly mít vliv na fungování společnosti. Jakubíková (2013) zahrnuje do makrookolí vlivy, situace a okolnosti, které podnik, v rámci svých aktivit, nemůžou ovlivnit nebo pouze velmi těžko. Jsou zde zařazovány vlivy přírodní, demografické, legislativní, sociokulturní, ekonomické, technologické, inovační aj. Existuje velké množství metod analýzy makrookolí, ale jedna z nejvyužívanějších je metoda PESTLE analýzy.

## PESTLE analýza

Grasseová, Dubec a Řehák (2010) uvádí, že PESTLE analýza je využívána především pro účely strategické analýzy faktorů vnějšího prostředí, které by v budoucna mohly představovat příležitosti či hrozby daného podniku. Současně se jedná o podklad při zpracování prognóz o důsledcích dalšího rozvoje společnosti. Je nutné mít na paměti, že budoucí vývoj nelze stoprocentně odhadnout, a proto je v rámci analýzy nutné počítat s určitou mírou nejistoty. (Vochozka a Mulač, 2012)

V rámci PESTLE analýza je aplikována snaha odpovědět na tyto otázky:

- Které z externích faktorů mají vliv na podnik?
- Jaké mohou být účinky daných faktorů?
- Které ze zmíněných faktorů jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější? (Grasseová, Dubec a Řehák, 2010)

PESTLE analýza vznikla rozšířením PEST analýzy, kdy k původním faktorům politickým, ekonomickým, sociálním a technologickým byly přidány navíc faktory legislativní a ekologické. (Vochozka a Mulač, 2012)

Vytvořená analýza podniku neposkytuje garanci, zda dané faktory společnost do budoucna ovlivní, přináší ji ale možnost být připraven na určité možné scénáře. V rámci PESTLE analýzy jsou zkoumány tyto společenské síly:

- **Politicko-právní prostředí.** To představuje společenský systém, ve kterém společnosti uskutečňují svou činnost. Zahrnuje vládní úřady, zákony a zájmové skupiny, které ovlivňují a omezují různé organizace a jednotlivce. Stát zastává významnou funkci primárně v realizaci tzv. hospodářské politiky státu, která podnik podstatně ovlivňuje. Mimo to představuje pro mnoho podniků významného zákazníka a pro nespočet jedinců i zaměstnavatele. Dle Richtera a Walthera (2017) je politické prostředí složeno především z regulací, globálních politických tezí a sektorových konsolidací. (Grasseová, Dubec a Řehák, 2010, Srpová, Morovics a Řehoř, 2010, Žáček, 2016)
- **Ekonomické prostředí.** To je dáno ekonomickou situací země a hospodářskou politikou státu. Spadají zde makroekonomické faktory jako tempo růstu ekonomiky, fáze hospodářského cyklu, nezaměstnanost aj. Mimo to zde spadají faktory, jež ovlivňují přístup k finančním zdrojům (dostupnost úvěru, bankovní systém apod.) a daňové faktory (cla, výše daňových sazeb aj.). (Grasseová, Dubec a Řehák, 2010, Srpová, Morovics a Řehoř, 2010)

- **Sociální kulturní a demografické prostředí.** Pro marketingové specialisty je toto prostředí významné, protože to jsou právě lidi, kteří tvoří trh. Za významné faktory tohoto prostředí jsou považovány kulturní zvyky, životní styl, životní úroveň, skladba a struktura obyvatelstva apod. Žáček (2016) udává, že sociální faktory mají výrazný vliv jak na poptávku po produktech či službách, tak na nabídku, prostřednictvím pracovní motivace a podnikavosti. (Srpková, Morovics a Řehoř, 2010)
- **Technické a technologické prostředí.** Faktory tohoto prostředí reprezentují inovační potenciál země, který udává tempo technologických změn. Podniky, které zohledňují a podporují technologický rozvoj získávají značnou konkurenční výhodu, protože inovace a vynálezy jsou pro existenci podniku a jeho místo na trhu velmi důležité. (Srpková, Morovics a Řehoř, 2010, Žáček, 2016)
- **Ekologické prostředí.** S narůstajícím zájmem společnosti o životní prostředí se v rámci PESTLE analýzy začaly hodnotit také faktory ekologické. Tyto faktory mohou pro podnik představovat jak příležitosti, tak hrozby. To zejména proto, že je v posledních letech aplikován tlak na racionalizaci spotřeby energie v důsledku hrozby vyčerpání přírodních zdrojů. Je proto nutné, aby podniky respektovaly ekologické faktory a své chování přizpůsobily formou vzniku nových příležitostí v podobě recyklace odpadu, využívání alternativních energetických zdrojů apod. (Vochozka a Mulač, 2012, Žáček 2016)

### 2.4.3 SWOT analýza

Tato analýza je specifická tím, že analyzuje mikroprostředí a makroprostředí podniku současně. Je možné jí využít jako samostatný nástroj i jako přehlednou sumarizaci poznatků vyplývajících z předchozích analýz, a proto ji můžeme zařadit mezi jednu z nejvíce využívaných analytických metod. Vznik této metody je zaznamenán v 60. a 70. letech na Stanfordské univerzitě v USA a za autora této metody je považován Albert Humphrey. Od té doby představuje pro podniky na celém světě jednoduchý nástroj, který je zaměřen na charakteristiku klíčových faktorů, které ovlivňují strategické postavení společnosti. (Grasseová, Dubec a Řehák, 2010, Srpková, Morovics a Řehoř, 2010, Vochozka a Mulač, 2012)

Hlavní účel SWOT analýzy je identifikovat slabé a silné stránky podniku a dále příležitosti a ohrožení a na základě těchto zjištění umožňuje podnikatelům formulovat rozvojové směry a aktivity a současně také podnikové strategie spolu se strategickými cíli. Analýza silných a



slabých stránek spočívá v analýze interního prostředí firmy, a naopak analýzy příležitostí a hrozeb představuje externí analýzu firmy. Je nutné mít na paměti, že kvalita výstupu SWOT analýzy velmi záleží na výběru zdrojů, tj. kvalitě vstupních dat. Je proto nutné opatřit široký okruh zúčastněných subjektů, aby výsledky analýzy byly co nejkvalitnější. (Grasseová, Dubec a Řehák, 2010, Srpová, Morovics a Řehoř, 2010, Vochozka a Mulač, 2012)

Grasseová, Dubec a Řehák (2010) zdůrazňují, že vytvořená SWOT analýza by se měla opírat o následující principy:

- **princip účelnosti**, tj. neustálá snaha zachovávat její účel,
- **princip relevantnosti**, tj. zaměření se pouze na podstatná fakta,
- **princip kauzality**, tj. neustálá snaha se soustředit hlavně na příčiny nikoliv důsledky,
- **princip objektivnosti**. Ten může být docílen participací více subjektů do tvorby analýzy.

Název SWOT vychází z počátečních písmen anglických slov: Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby). Přičemž v rámci silných stránek je zdůrazněno to, v čem je podnik dobrý, tj. jeho přednosti, naopak v rámci slabých stránek je vymezeno, co se podniku nedaří a v čem má nedostatky, v rámci příležitostí dochází k vymezení situací, které mohou podnik kladně ovlivnit a mohou způsobit pozitivní změny a v neposlední řadě v rámci hrozeb se vymezují události či změny, které mohou podnik ovlivnit negativně. Všechny tyto informace se posléze zaznamenávají do následující tabulky. (Půček, 2020, Vochozka a Mulač, 2012)

Tabulka 1 SWOT analýza (Půček, 2020, převzato)

	Klady	Zápory
Vnitřní vlivy	Silné stránky:	Slabé stránky:
Vnější vlivy	Příležitosti:	Hrozby (rizika):

Doporučený postup definují Grasseová, Dubec a Řehák (2010) v následujících krocích:

- **Příprava na provedení SWOT analýzy.** V rámci tohoto kroku je jednoznačně stanovený účel provedení SWOT analýzy, dále jsou definovány oblasti, které se budou analyzovat. Mimo to se identifikuje, kdo bude SWOT analýzu provádět

a z jakých zdrojů bude čerpat, a nakonec je nutné sjednotit metodiku práce a motivaci členů týmu.

- **Identifikace a hodnocení silných a slabých stránek podniku či jejich oblastí.** Po důkladné analýze vstupních podkladů jsou identifikovány silné a slabé stránky, které se následně hodnotí z hlediska vlivu na analyzovanou oblast.
- **Identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb z oblasti vnějšího prostředí.**
- **Tvorba SWOT matice.** (Grasseová, Dubec a Řehák 2010, Půček, 2020)

## 2.5 Finanční plán

Finanční plán je důležitá součást celkového plánu podniku a vychází z celkové strategie podniku. Definuje, jaké množství disponibilních finančních prostředků má podnik na příslušné období. Odráží strategii podniku a současně ilustruje finanční možnosti podniku, které představují množství interních zdrojů a možnost zdrojů externích. V rámci finančního plánování je nutné se soustředit jak na krátkodobé a střednědobé příjmy a výdaje, tak i na dlouhodobé finanční plánování investic. (Janišová a Křivánek, 2013, Kocmanová, 2013, Vochozka a Mulač, 2012)

Primární důvod finančního plánování spočívá ve stanovení cílů pro určité období a současně také cest k dosažení těchto cílů. Tyto definované cíle mohou být strategické, měsíční, roční, kvartální aj. Důležitou funkcí finančního plánování je konkretizovat a kvantifikovat finanční rovnováhu. Jinými slovy zajistit dostatek likvidity, uspokojivý zisk před zdaněním a využití pohotových peněžních prostředků. Svobodová a Andera (2017) dodávají, že nám finanční plán mimo jiné pomáhá převést náš nápad do čísel a na základě těchto čísel lze zjistit, zda je onen nápad realizovatelný. (Kocmanová, 2013)

Sestavování finančního plánu navazuje na analýzy vnitřního a vnějšího prostředí a podmínek vývoje firmy. Dalším krokem je stanovení finančních cílů a následně sestavení plánovaného výkazu zisku a ztrát. Současně je také potřeba vypracovat platovou bilanci a cash flow. Každý finanční plán se skládá z dílčích plánů, tj. plán odpisový a investiční, plán tržeb, plán financování investičních potřeb a plán nákladů. Je kladen důraz na to, aby tyto plány byly konzistentní a v souladu s cíli celého podniku. Současně je nutné si stanovit tzv. zakladatelský rozpočet, který nám pomůže zjistit, kolik finančních zdrojů potřebujeme pro začátek podnikání. (Janišová a Křivánek, 2013, Svobodová a Andera 2017)

Finanční plánování je většinou dlouhodobé, zpravidla 3 až 5 let či více. Součástí každého dlouhodobého finančního plánu bývá na první rok vytvořen plán krátkodobý. (Janišová a Křivánek, 2013, Kocmanová, 2013)

#### **a) Krátkodobý finanční plán**

Jedná se o konkretizovaný a zpřesněný dlouhodobý plán cílený na první rok s rozpracovanou dílčí strukturou na měsíc či kvartál. Je zaměřen primárně na krátkodobé finanční zdroje a oběžná aktiva. Jako hlavní úkol krátkodobého finančního plánu je považováno plánování a posléze zajištění trvalé platební schopnosti. Základem je plán peněžních příjmů a výdajů, který ukazuje sumu peněžních prostředků, jež jsou firmou vydány a získány v časovém horizontu čtvrt roku. Výsledek krátkodobého finančního plánu tedy představuje výsledné saldo mezi příjmy a výdaji. (Janišová a Křivánek, 2013, Kocmanová, 2013)

#### **b) Dlouhodobý finanční plán**

Hlavním úkolem dlouhodobého finančního plánu je dosažení dlouhodobých cílů firmy za pomoci potřebných finančních zdrojů. Existuje přímá souvislost mezi dobou, pro kterou je vytvořen finanční plán a dobou, která je vymezena na splnění dlouhodobých cílů podniku. Dříve byl dlouhodobý finanční plán vytvářen primárně na dobu 5 let, dnes se vlivem dynamicky se měnící době vypracovává nejčastěji na dobu 3 let. Strategické finanční plánování řeší komplexní dlouhodobá finanční rozhodnutí, jež mají zásadní vliv na chod podniku. Za základ dlouhodobého finančního plánování je považováno investiční rozhodování a finanční plánování. (Svobodová a Andera, 2017, Kocmanová, 2013)

Struktura dlouhodobého finančního plánu je v podstatě vytvořena formou účetních výkazů. Jedná se o Cash flow z provozní činnosti, Cash flow z investiční činnosti, Cash flow z finanční činnosti a v neposlední řadě plánované rozvahy. (Kocmanová, 2013)

### **2.6 Marketingový plán**

Pojetí marketingu prošlo výrazným vývojem. Dnes tento pojem již neznamena přesvědčit a prodat, ale spíše představuje uspokojení potřeb zákazníka či vytváření hodnoty marketingu. Počátek procesu marketingu je mnohem dřív, než vznikne daný produkt či služba podniku. Tento proces marketingu je v rukou manažerů, kteří zjišťují, jaké jsou potřeby a současně určují jejich intenzitu a rozsah a činí rozhodnutí, zda se naskýtá zisková příležitost. Po dobu životnosti produktu poté kladou snahu na přilákání nových zákazníků a udržení zákazníků současných, a to formou vylepšování vzhledu a výkonu produktu. Kotler a Keller (2013) uvádí, že dobrý marketing není pouze náhoda, ale jedná se o výsledek pečlivého plánování a jednání za pomoci nejmodernějších technik a nástrojů. (Kocmanová, 2013)

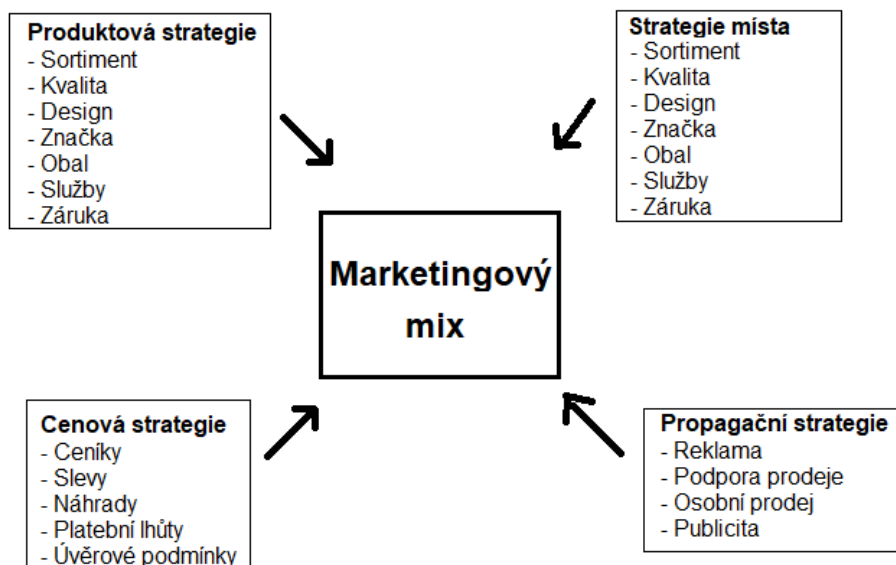
Aby byl docílen úspěch podniku v konkurenčním prostředí firmy, je nutné sestavit kvalitní marketingový plán. Jedná se o písemný dokument, který svým obsahem nesmí být příliš obsáhlý, ale na druhé straně nesmí být ani velmi stručný. V každém případě musí být splněna podmínka toho, aby vytvořený marketingový plán byl realizovatelný. Důležitý je také fakt, že se celý odvíjí od zákazníka, protože úkolem každé firmy je poskytnout zákazníkovi hodnotu. (Blažková, 2007, Kotler a Keller, 2013)

Struktura marketingového plánu může být odlišná v závislosti na firmě, která ho vypracovává. V případě menších firem může mít takovýto dokument kratší a méně formální podobu, a naopak v případě korporací mají tyto plány podobu velice strukturovanou. Obecně se ale uvádí, že by měl obsahovat charakteristiku situace makroprostředí a mikroprostředí, prognózu budoucího vývoje, cíle podniku, strategie vedoucí k dosažení cílů, dále rozpočet marketingových programů, finanční přínos z realizace programů a v neposlední řadě dekompozici strategií na marketingové programy. (Kotler a Keller, 2013, Vochozka a Mulač, 2012)

Postup marketingového plánování specifikují Petřů a Kupec (2021) v pěti krocích. Jedná se o:

- analýzu aktuálního stavu,
- definici cíle, tj. definice vize, mise, hodnoty aj.,
- plánování, tj. určení strategie,
- rozpočtování,
- pravidelné kontrolování.

Jako oblíbeným nástrojem pro realizaci marketingového plánování bývá používán marketingový mix. Jedná se o soubor strategických nástrojů, které jsou používány k dosažení žádoucí odezvy u předem určených spotřebitelů. Marketingový mix v sobě sdružuje nástroje 4P strategie. Tyto 4P vychází z anglických názvů a znamenají product – produkt, price – cena, promotion – propagace, place – distribuce. (Kocmanová, 2013, Svobodová a Andera, 2017 Vochozka a Mulač, 2012)



Obrázek 1 Marketingový mix (Kocmanová, 2013, převzato)

## 2.7 Personální plán

Další důležitý aspekt zakládání či rozšiřování daného podniku je strategické plánování lidských zdrojů v podniku, protože slouží k dosahování strategických cílů podniku. Ve většině případů jsou tyto plány vytvořeny na časový horizont jednoho roku (rozpočtové plány, plány bezpečnosti apod.), nicméně určité plány mohou mít časový horizont delší (plány kariérního rozvoje) či naopak kratší (plány propouštění zaměstnanců). Bez výhrady ale všechny personální plány by měly vycházet z nastavených dlouhodobých cílů, cest a omezení. (Šikýř, 2014, Žufan, Hán a Klímová, 2013)

Cílem personálního plánování je zajistit potřebné množství pracovní síly s potřebnými znalostmi, dovednostmi i zkušenosti. Jinými slovy zajišťuje potřebnou strukturu lidských zdrojů z hlediska kvantity i kvality. Dále tyto personální zdroje musí mít žádoucí osobnostní charakteristiky a současně je nutné, aby byly flexibilní, optimálně motivované a oplývaly žádoucím poměrem k práci. V neposlední řadě je požadováno, aby byla zajištěna optimální alokace těchto zdrojů do pracovních míst či organizačních celků společnosti, a to s přiměřenými náklady a ve správný čas. (Kocmanová, 2013, Žufan, Hán a Klímová, 2013)

Žufan, Hán a Klímová (2013) rozlišuje tyto typy personálního plánu:

- plány získávání pracovníků,
- plány propouštění pracovníků,

- 
- plány výkonnosti pracovníků,
  - plány vzdělávání a rozvoje pracovníků,
  - plány rozmístování pracovníků,
  - plány stabilizace pracovníků,
  - rozpočtové plány HR,
  - plány následnictví,
  - plány zvýšení úrovně bezpečnosti práce (snížení úrazovosti),
  - plány zvýšení image zaměstnavatele,
  - plány využívání flexibilních forem zaměstnávání apod.

### 3 RIZIKA A JEJICH MANAGEMENT

Řízení rizik je důležitý a často opomíjený krok při zakládání nového podniku. Projektoví manažeři jsou mnohdy tolik zaneprázdnění, že této analýze nevěnují tolik pozornosti, kolik by si zasloužila. V organizacích, kde je úspěch normou a neúspěch vzácností, je řízení rizik často upozadováno v naději, že manažeři budou schopni vzniklé problémy řešit, jakmile nastanou. Nebo si manažeři daná rizika uvědomují, ale cíleně je v tu dobu neřeší. Tak či onak by organizace měly přijmout koncept řízení rizik, protože rizika zůstávají druhořadým problémem pouze tak dlouho, dokud se organizace drží štěstí. Dříve nebo později nastane problém a projektový manažer bez jasné strategie nakonec zaplatí „daň“. (Pritchard, 2015, Svobodová a Andera, 2017)

Analýza podnikatelských rizik odhaluje všechna skrytá nebezpečí, která zaměstnávají mysl podnikatele na podvědomé úrovni, ale která nebyla pečlivě zvážena a zdokumentována na úrovni vědomé. Identifikací těchto rizik snižujeme obavy a pomáháme vytvořit vyváženější pracovní prostředí. Vědět, co na podnik číhá „za rohem“, je velmi důležité pro podporu stabilnějšího a sebevědomějšího pracovního prostředí. V souvislosti s podnikatelským plánem je riziko chápáno jako negativní odchylka od cíle podniku. (Ekanem, 2017, Pritchard, 2015, Srpová et al., 2011)

Ne všechny projekty nutně vyžadují formální přístup k řízení rizik, ale pro dosažení maximálního přínosu pro podnik se řízení rizik doporučuje, a proto by implementace základních postupů analýzy rizik měla být rutinní. Mnoho projektových manažerů používá intuitivní uvažování jako výchozí bod v procesu rozhodování. (Pritchard, 2015)

Pritchard (2015) uvádí šest kroků vztahující se k managementu rizik:

- plán řízení rizik. V této oblasti je vytvořena infrastruktura rizik a současně plán řízení rizik. To zahrnuje vytvoření rizikového jazyka, tolerancí, prahových hodnot apod.,
- identifikace rizika. Jsou popsány události, které budou mít potenciálně negativní nebo pozitivní dopad na podnik,
- kvalifikace rizika. Riziko je hodnoceno podle nenumerných hodnotících aspektů,
- kvantifikace rizika. Hodnotíme nejvýznamnější rizika anebo projekt jako celek podle jejich číselné pravděpodobnosti výskytu či dopadu na podnik,
- plánování opatření. Jsou určeny a hodnoceny strategie, které definují, jak se vypořádat s riziky či jim předcházet,
- monitorování a kontrola rizik. Zavádění řízení rizik do praxe.

Jako nejčastěji vyskytující se rizika označuje Ekanem (2017) vysokou úroveň konkurence, politickou situaci, daňovou politiku, úrokové sazby, míru inflace, spotřebitelský sentiment, ekonomickou nejistotu, geopolitické problémy, nezaměstnanost, rostoucí náklady, technologický pokrok apod.

Oblíbeným nástrojem pro hodnocení analýzy rizik je matice rizik, kterou zobrazuje následující obrázek.

Pravděpodobnost	Následky				
	extrémní 1	vysoké 2	střední 3	nízké 4	minimální 5
A – téměř jisté	E	E	H	M	M
B – pravděpodobné	E	E	H	M	M
C – možné	E	H	H	M	L
D – nepravděpodobné	E	H	M	L	L
E – řídké	H	M	M	L	L

Obrázek 2 Matice rizik (Šupšáková, 2017, převzato)

Do této matice jsou zařazeny jednotlivá rizika. Význam jednotlivých písmen je:

- L: nízké riziko
- M: střední riziko
- H: vysoké riziko
- E: extrémní riziko

(Šupšáková, 2017)



## 4 CHARAKTERISTIKA PODNIKÁNÍ VE ZDRAVOTNICTVÍ

Podnikání ve zdravotnictví je velmi specifické. Zatímco aktivity podnikatelského sektoru v jiných sférách se snaží maximalizovat zisk, ve zdravotnictví je primárně upřednostňována snaha na maximální zajištění zdraví pacientů.

Značná odlišnost je popisována také v oblasti ekonomiky zdravotnictví. Ta vychází z obecně platné teorie tržního mechanismu v podobě protichůdných sil nabídky a poptávky.

### a) Poptávka

Obecně platí, že poptávka po zdravotní péči je podmíněna právě její potřebou. Tato potřeba může být subjektivní tak i objektivní. Liší se od sebe tím, že potřeba subjektivní je vnímána samotným subjektem, jako nedostatek či ztráta zdraví, a naopak potřeba objektivní spočívá v nutnosti preventivního sledování zdraví obyvatelstva, za účelem včasného eliminování rizika vzniku onemocnění. (Zlámal a Bellová, 2013)

Na základě těchto potřeb vzniká poptávka po zdravotní péči. Tuto poptávku mohou do určité míry ovlivňovat lékaři, kteří nabádají občany k preventivním prohlídkám a iniciují vyšetření, která nemusí být aktuálně nutná. (Zlámal a Bellová, 2013)

### b) Nabídka

Nabídka je dána velikostí sítě zdravotnických zařízení. Za odlišný znak lze považovat, to, že poptávající pacient nemá odborné znalosti, aby mohl kvalitně posoudit nezbytnost daných vyšetření a postupů, tudíž je nabídka dána znalostmi a péčí konkrétního zdravotníka. Právě tito zdravotníci by se měli řídit etickým kodexem při určování rozsahu výkonu, tedy nabídky, poskytnuté danému pacientovi, ale v praxi je možné často pozorovat „nadbytečné“ výkony, které jsou zapříčiněné ekonomickými důvody. (Zlámal a Bellová, 2013)

### 4.1 Financování zdravotních služeb

Financování zdravotních služeb je také velmi odlišné od ostatních sektorů. Tato odlišnost je dána zdravotní politikou daného státu. V České republice je od roku 1989 zajištěno financování zdravotní péče systémem veřejného zdravotního pojištění. (Kebza et al. 2017)

Princip financování zdravotní péče spočívá v tom, že vymezená paušální částka je hrazena státem a bere si za cíl financovat zdravotní služby pro osoby samostatně výdělečně nečinné, tj. důchodce, děti, ženy na mateřské dovolené a nezaměstnané osoby. V druhém případě, u osob výdělečně činných, je zaměstnanci a zaměstnavateli odváděna tzv. zdravotní daň, jež činí 13,5 % z platu, kdy 4,5 % hradí ze svého vyměřovacího základu zaměstnanec a celkem

9 % hradí zaměstnavatel. Zde se uplatňuje tzv. solidarita bohatých s chudými. (ČESKO, 1997, Šatera, 2010, Zlámal a Bellová, 2013)

## 4.2 Úhrada zdravotní péče

Po roce 1989 se hrazení zdravotní péče provádí čtyřmi způsoby. Kebza et al. (2017) uvádí, že se jedná o paušální úhradu, kapitalizační platbu, výkonový způsob a systémem DRG.

Výkonový způsob (platba za provedený výkon) spočívá v bodovém ohodnocení na základě kalkulace nákladů ze mzdy, materiál a režijních nákladů. Hodnota bodu se mění a je periodicky každoročně stanovována. (ČESKO, 2022, Kebza a kol. 2017)

Původně tento způsob využívaly všechny typy zdravotní péče, to ale vyvrcholilo ve snížení hodnoty bodu provázené nadbytečnými úkony, jež si braly za cíl co nejefektivněji vyčerpat finanční prostředky z veřejného zdravotního pojištění. Na základě toho byla zavedena paušální platba na lůžkových odděleních. Ta vychází z předpokladu, že většina nákladů zde je fixních a tyto fixní náklady jsou prakticky nezávislé na počtu prováděných výkonů a pacientů. Je vytvořena na základě tzv. referenčních úhrad, jež představují výkonost zdravotního zařízení v předchozím období. (Kebza et al. 2017, Zlámal a Bellová, 2013)

Druhým řešením nadměrného vykazování výkonů byl vznik tzv. Kapitalizační platby. Ta se týká hlavně praktických lékařů. Finanční ohodnocení se odvíjí od počtu registrovaných pacientů a odborníci jsou placeni fixní částkou za každého pacienta. (Kebza et al. 2017)

Poslední způsob je systém DRG (Diagnosis Related Groups), aneb platby podle skupin diagnóz, který vymezuje platby do forem „balíčků“ dle určitého onemocnění. Tento způsob má původ v USA a relativně objektivně popisuje objem a náročnost poskytnuté péče zdravotníky. Bohužel tyto „balíčky“ nejsou sestaveny na všechny diagnózy. (Kebza et al. 2017, Zlámal a Bellová, 2013)

## 5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část této diplomové práce shrnuje poznatky z aktuálních dostupných zdrojů, jež se zabývají problematikou ortoptiky a oblasti podnikání a je dále rozdělena do 4 kapitol.

V rámci první kapitoly byl blíže představen obor ortoptiky, a to včetně historického vývoje, který vysvětluje současný nedostatek ortoptistů v celé České republice. Mimo to byly upřesněny specifika a kompetence oboru ortoptiky a současně také prevalence vybraných očních stavů, tj. šilhání, amblyopie a refrakčních vad.

Druhá kapitola přibližuje problematiku založení podniku. Mimo definování základních pojmů byly popsány právní formy podnikání, podnikatelský plán včetně jeho přínosu a podnikatelské strategie, které jsou v rámci tohoto procesu směrodatné. Důležitá část této kapitoly spočívá v přiblížení analýz prostředí, jak vnitřního, tak vnějšího prostředí, na kterou navazuje analytická část této práce. Neméně důležité je také představení problematiky finančního, marketingového a personálního plánování, načež bude navázáno v rámci projektové části.

Následující kapitola popisuje rizika a jejich management jako důležitou součást zakládání podniků. Kvalitně vypracovaná analýzy rizik snižuje obavy podnikatele z potencionálních hrozeb a přináší tak jasnou strategii.

Poslední kapitola se věnuje charakteristikám podnikání ve zdravotnictví. Oproti podnikání v jiných sférách je upřednostňováno nad maximalizací zisku maximalizovat užitek pacienta, tj. jeho zdraví. Současně zde platí diametrálně rozlišný systém úhrad a financování služeb.

## II PRAKTICKÁ ČÁST

## 6 PŘEDSTAVENÍ OČNÍ KLINIKY GEMINI

Základní informace o společnosti:

Název subjektu: *Gemini oční klinika a.s.*

Sídlo: *U Křížku 572 252 43 Průhonice*

Právní forma: *Akciová společnost*



Obrázek 3 Logo Gemini oční klinika a.s. (interní dokumenty oční kliniky Gemini)

Představenstvo společnosti je statutárním orgánem oční kliniky Gemini a.s. a jeho členy jsou MUDr. Pavel Stodůlka, Ph.D., FEBOS-CR jakožto předseda představenstva a Mgr. Martin Gazda, jakožto místopředseda představenstva. Dozorčí rada má pouze jednoho člena, jímž je MUDr. Jana Stodůlková a jediným akcionářem je MUDr. Pavel Stodůlka, Ph.D., FEBOS-CR. Společnost obsahuje celkem deset klinik v české republice a jednu v Rakousku. Jedná se o klíky, které se nachází ve Zlíně, Průhonicích, Praze, dvě kliniky jsou lokalizovány v Ostravě, dále v Českých Budějovicích, Brně, Novém Jičíně, Liberci, Vyškově a ve Vídni.

Projekt založení nové ortoptické ordinace je zpracován na základě žádosti Gemini očního centra v Novém Jičíně, proto se bude tato práce primárně zaměřovat na tuto kliniku.

Gemini oční centrum je dceřinou společností Gemini oční kliniky a.s. a funguje jako samostatný ekonomický subjekt pod záštitou společnosti Gemini oční klinika a.s. v čele s primářkou MUDr. Radmilou Dofkovou. V rámci kliniky je možné podstoupit vyšetření v rámci strabologie, ambulantní oftalmologie, které je díky velké přístrojové vybavenosti pracoviště opravdu důkladné. Klinika poskytuje také služby v oblasti estetické medicíny obličeje. Je také obohacena o svou vlastní optiku a tři ortoptické ordinace, které doplňují a zkvalitňují péči o strabologické a amblyopické pacienty. V rámci optiky je zajištěn velký výběr brýlových obrub a současně je velká výhoda v přímé konzultaci výroby brýlí hlavně pro strabologické pacienty s očním lékařem a ortoptistou, kteří zajišťují jejich maximální možný terapeutický účinek. V ortoptické ordinaci je možné vyšetřit ortoptický status pacienta a dále pravidelně docházet na cvičení za účelem léčby amblyopie a binokulárních vad.

## 6.1 Vize společnosti Gemini oční klinika a.s.

Přednosta všech klinik Gemini MUDr. Pavel Stodůlka, Ph.D., FEBOS-CR sdílí vizi společně se všemi individuálními klinikami Gemini. Tuto vizi představuje myšlenka, že pacientům Gemini chtějí všichni zaměstnanci poskytovat ty nejmodernější zdravotnické služby a díky inovacím, lidskému přístupu k pacientům a vysoké odbornosti jim tak umožnit lepší každodenní život.

## 6.2 Historie Gemini očního centra

Počátky očního centra Gemini jsou spojené se jménem MUDr. Ľubice Ludvové. Ta roku 1992 na základě své úspěšné praxe v oblasti oftalmologie, strabologie a oční chirurgie, založila nestátní zdravotnickou ordinaci v budově stomatologické polikliniky na ulici Msgr. Šrámka v Novém Jičíně.

V rámci rozšiřování a zdokonalování zdravotní péče o děti s poruchami binokulárního vidění, došlo k rozšíření portfolia poskytovaných služeb, a to formou poskytování ortoptické péče. Na základě toho vznikla nové ortoptické oddělení v Kopřivnici v Mateřské školce na ulici Pionýrská a posléze také v Mateřské školce v Novém Jičíně na ulici Komenského a jako poslední vzniklo oddělení ve Frenštátě pod Radhoštěm, opět v budově Mateřské školky.

V roce 2003 došlo opět k rozšíření spektra poskytovaných služeb a k očnímu centru byla v přízemí zřízena oční optika, aby bylo možné pacientům poskytovat co nejkomplexnější péči o zrak. O dva roky později došlo k transformaci právní formy tohoto zdravotnického zařízení z fyzické osoby na osobu právnickou, a tak vzniklo Oční Centrum Vision s.r.o.

Oční centrum ve snaze poskytovat prvotřídní služby svým klientům stále zdokonalovalo a zvětšovalo své portfolio služeb až se původní prostory jevily jako nedostatečné, a proto byla roku 2009 zahájena výstavba nové budovy, která dovolovala efektivnější poskytování zdravotních služeb. V novém objektu na ulici Tyršova 2220/4 v Novém Jičíně stále zdokonalovala své služby, až v roce 2012 udělilo Ministerstvo zdravotnictví Očnímu Centru Vision s.r.o. akreditaci I. stupně pro výchovu a vzdělávání lékařů v oboru oftalmologie.

K velice významným změnám došlo roku 2017, kdy Oční centrum Vision s.r.o. odkoupila společnost Gemini a oční centrum se tak stalo desátou klinikou této společnosti. I přes to, že, došlo ke změně názvu kliniky na GEMINI oční centrum a primariát převzala MUDr. Radmila Dofková, používá klinika stále své vlastní IČO a je považována za dceřinou společnost GEMINI oční klinika a.s. (Gemini oční centrum)

### 6.3 Portfolio služeb Gemini očního centra

Jak již vyplývá z Vize celé společnosti, GEMINI oční centrum klade, velice aktivně, snahu na stálé zdokonalování a modernizování svých léčebných postupů a tím se stále zvětšuje spektrum zdravotnických výkonů, které především cílí na zajištění co největší spokojenosti pacientů.

Mezi služby poskytované touto klinikou patří:

- komplexní oční vyšetření a preventivní vyšetření dětí od nejtětlejšího dětského věku a také dospělých,
- standardní oční vyšetření celé škály očních onemocnění a úrazů,
- vyšetření nervosvalové dysbalance a prostorového vidění,
- měření dioptrií refraktometrem a předpis brýlí přesné binokulární dokorigování, pomocí projekce polarizovaných nebo anaglyfických testů,
- měření nitroočního tlaku za pomoci bezkontaktního či aplanačního tonometru,
- fotodokumentace předního a zadního očního segmentu a vyšetření zorného pole za pomoci perimetru,
- ultrazvukovou diagnostiku nitroočních onemocnění očí,
- diagnostiku a terapii vrozených vad a refrakčních anomálií od nejtětlejšího dětství, a to i v preverbálním věku,
- ošetření slzných cest u kojenců,
- operativní řešení šilhání na spolupracujících pracovištích,
- konzultace, oční vyšetření spojené s nošením kontaktních čoček a současně edukace jejich nasazení, vyjmutí a péče o kontaktní čočky,
- aplikace celého spektra kontaktních čoček (měkkých, torických, multifokálních, barevných apod.) doporučení nejvhodnějšího typu kontaktní čočky pro individuálního uživatele, kontrolní vyšetření a informace o novinkách na trhu ze světa kontaktních čoček,
- služby oční optiky s velkým výběrem brýlových obrub s výhodou přímé konzultace výběru obrub a výroby brýlových skel přímo s očním lékařem, jenž je důležité zejména u dětských pacientů.

V rámci všeobecné oční ordinace jsou poskytovány také nadstandartní služby jako:

- komplexní vyšetření zeleného zákalu (glaukomu),
- tomografické vyšetření zřakového nervu pomocí přístroje HRT III. Pomocí tohoto přístroje je možné zachytit změny na zřakovém nervu o 10 či více let dříve, než se začnou u pacienta projevovat subjektivní potíže,
- tomografické vyšetření sítnice, komorového úhlu, rohovky a zřakového nervu pomocí přístroje OCT. Tento přístroj umožňuje vyšetřit tloušťku rohovky, šíři komorového úhlu a v neposlední řadě také tloušťku nervových vláken sítnice,
- ultrazvukové vyšetření rohovky,
- estetické a plastické výkony včetně aplikace výplňových materiálů a botulotoxinu. (Gemini oční centrum)

V rámci ortoptických ordinací nacházejících se přímo na klinice či na detašovaných pracovištích jsou poskytována tyto služby:

- diagnostická péče o pacienty s poruchami binokulárního vidění, tupozrakostí a šilháním,
- kvalitní ortoptická péče ve formě ortoptického i pleoptického cvičení,
- možnost přímé konzultace ze strany ortoptiky, strabologa a oční optiky, jež zprostředkovává co nejkvalitnější zdravotní péči o amblyopické a strabologické pacienty, protože tímto propojením jsou eliminovány odchylky od efektivní terapie.



## 7 ANALÝZY PROSTŘEDÍ

Aby bylo možné vytvořit efektivní projekt na založení nové ordinace, je nutné provést důslednou analýzu jak vnitřního prostředí Gemini očního centra, tak analýzu prostředí vnějšího, ve kterém se nová ordinace bude nacházet.

### 7.1 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí nám odhalí okolní prostředí, ve kterém se podnik bude nacházet a na základě těchto analýz bude možné zvolit nejlepší lokalitu, ve které bude následně založena nová ortoptická ordinace.

V rámci této práce bude v rámci analýzy mikrookolí provedena analýza konkurence a analýza zákazníků a v rámci analýzy makrookolí PESTLE analýza.

#### 7.1.1 Analýza konkurence

Analýza konkurence Gemini očního centra se zaměřuje na společnosti, které v rámci Moravskoslezského kraje a okolních krajů poskytují ortoptické služby. Tento okruh třech krajů bude hodnocen, protože vlivem nedostatku těchto zařízení jsou rodiče s dětmi nuceni dojíždět za účelem ortoptického vyšetření a cvičení velké vzdálenosti.

##### a) Moravskoslezský kraj

###### Havířov

- Oční Štáva s.r.o. pracoviště ortoptiky – jedna ortoptistka.

###### Opava

- Mateřská školka Eliška – jedna ortoptistka,
- VIDUM spol. s.r.o.- jedna ortoptistka.

###### Ostrava

- FN Ostrava – jedna ordinace v rámci FN a dvě detašované pracoviště. Ortopticko-pleoptickou péči poskytují tři ortoptistky.

##### b) Zlínský kraj

###### Kroměříž:

- Nemocnice Kroměříž – 3 ortoptistky,
- Oční ordinace MUDr. Panákové – jedna ortoptistka.

**Rožnov pod Radhoštěm/Krhová**

- Rožnovské oční centrum s.r.o.- jedna ortoptiska zajišťuje ortopticko – pleoptickou péči jeden den v týdnu pro pacienty v rámci ortoptické ordinace při očním centru v Rožnově pod Radhoštěm a čtyři dny v týdnu při mateřské školce v Krhové.

**Vsetín**

- Ortoptická ordinace Marcely Tabáčkové – jedna ortoptiska.

**Zlín**

- Oční ordinace MUDr. Tomáš Kuběna s.r.o.- dvě ortoptisky,
- KNTB Zlín – jedna ortoptiska.

**c) Olomoucký kraj****Olomouc**

- FN Olomouc – tři ortoptistky,
- Oční ordinace MUDr. Olgy Látalové – jedna ortoptiska,
- Oční ambulance Vitreum s.r.o.- dvě ortoptistka.

**Přerov**

- Mateřská školka A & T s.r.o.– jedna ortoptiska.

**Šternberk**

- Oční centrum s.r.o. – jedna ortoptiska.

**Šumperk**

- Optomedic DD s.r.o.- jedna ortoptiska,
- Otlens s.r.o. – dvě ortoptistky. (Česká společnost ortoptistek)

Následující tabulka ukazuje bezprostřední vzdálenost od Gemini očního centra, jež představuje nejdůležitější faktor konkurence, protože vzhledem k pravidelnému dojíždění na ortoptické cvičení rodiče nejčastěji volí nejbližší variantu, jež představuje nejméně časově i finančně náročnou možnost

Tabulka 2 Analýza vzdálenosti konkurence (vlastní zpracování)

Pracoviště ortoptiky	Vzdálenost od Gemini očního centra
Oční Šťáva s.r.o. pracoviště ortoptiky	44,8 km
Mateřská školka Eliška	44,8 km
VIDUM spol.s.r.o.	46 km
FN Ostrava	<b>37,8 km</b>
Nemocnice Kroměříž	78,6 km
Oční ordinace MUDr. Panákové	78,6 km
Rožnovské oční centrum s.r.o. (MŠ Krhová)	<b>27,1 km</b> <b>MŠ 14 km</b>
Ortoptická ordinace Marcely Tabáčkové	<b>36,3 km</b>
Oční ordinace MUDr. Tomáš Kuběna s.r.o.	67,5 km
KNTB Zlín	61,3 km
FN Olomouc	68,7 km
Oční ordinace MUDr. Olgy Látalové	60,5 km
Oční ambulance Vitreum s.r.o.	68,3 km
Mateřská školka A & T s.r.o.	51,5 km
Oční centrum s.r.o.	74 km
Optomedic DD s.r.o.	114 km
Ottlens s.r.o.	121 km

Jako největší faktor konkurence se jeví bezprostřední vzdálenost individuálních ordinací vzhledem ke Gemini očnímu centru. Na základě tohoto faktoru můžeme vymezit okruh 40 km, jež představuje největší nebezpečí konkurence. Tímto počínáním dojdeme k závěru, že největší konkurenci představuje, FN Ostrava, Rožnovské oční centrum s.r.o. a Ortoptická ordinace Marcely Tabáčkové

### **FN Ostrava**

Ortoptická ordinace v rámci Fakultní nemocnice Ostravy poskytuje ortopticko-pleoptické zdravotní služby buď na pracovišti přímo v místě FN Ostravy, ale také na detašovaných pracovištích v MŠ Ignáta Hermanna v Ostravě – Hrabůvce a také v MŠ V Zahradách v Ostravě – Porubě, jež představuje velkou výhodu ze strany zastoupení v případě nemoci, dovolené apod. Cvičení v rámci MŠ představuje značnou výhodu, protože odpadá nutnost rodičů vodění dětí na cvičení. Současně ale představuje nevýhodu v omezené možnosti

přímé konzultace strabologa a ortoptisty. Pracoviště ve FN Ostrava má ordinační dobu Po – Pá 7:00 – 15:00, jež představuje značnou nevýhodu pro pracující rodiče, pro které je problémové se uvolnit z práce na cvičení. To je ale kompenzováno vybranými dlouhými dny v detašovaných pracovištích.

V případě, že se rodič chce dozvědět o možnosti ortoptického cvičení, navštíví nejprve webové stránky. Ty v případě FN Ostravy a MŠ V Zahradách nejsou přehledně zpracovány. Jedinou výjimku představuje MŠ Ignáta Hermanna, jejichž webové stránky poskytované služby poměrně hezky popisují. Současně je velkou nevýhodou dlouhá objednávací doba a ve vytížených hodinách málo parkovacích míst. Pro rodiče, kteří na své dítě čekají v čekárnách je velkou nevýhodou nepřítomnost wifi.

V rámci Ostravy je poměrně dobře rozvinutá síť, autobusové, trolejbusové a tramvajové dopravy, jež představuje velkou výhodu při pravidelném navštěvování ortoptických ordinací.

#### **Rožnovské oční centrum s.r.o.**

V rámci tohoto očního centra pod vedením MUDr. Šajtarové pracuje pouze jedna ortoptistka, a to v předdůchodovém věku. Ta poskytuje jeden den ortopticko-pleoptické služby v rámci ortoptické ordinace při oční ordinaci v Rožnově pod Radhoštěm a čtyři dny při MŠ v Krhové, kde je poskytována možnost cvičení každý den bez povinnosti rodičů děti na toto cvičení vodit. Vlivem malého pracovního zastoupení dochází k prodloužení objednávací doby a současně je pro rodiče omezen počet termínů s ohledem na nedostatečnou dotaci dnů v rámci každého pracoviště.

Pro současné a budoucí pacienty vytvořilo Rožnovské oční centrum relativně přehledné webové stránky, a zároveň ortoptické oddělení vlastní moderní vybavení.

V případě dojíždění je poměrně velká vzdálenost od autobusového a vlakového nádraží, ale to je kompenzováno dostačujícím počtem parkovacích míst na blízkém parkovišti u kina.

#### **Ortoptická ordinace Marcely Tabáčkové**

Tato ortoptická ordinace se nachází v centru Vsetína při MŠ Rokytnice. Tato skutečnost představuje špatnou parkovací situaci ve vytížených hodinách a současně vzdálenost od autobusového nádraží je 1,4 km, což má za následek špatnou geografickou dostupnost ortoptické ordinace. Za výhodu můžeme požadovat ordinační dobu, kdy je v rámci jednoho dne prodloužena ordinační doba a tím je brán zřetel na rodiče, pro které je obtížné se uvolnit z práce.

V situaci, kdy rodiče teprve hledají svou budoucí ortoptickou ordinaci představují velkou překážku prakticky neexistující webové stránky. Takže veškerá klientela se o ortoptických službách dozvídá pouze v případě přímého doporučení ordinace očním lékařem. Ortoptické oddělení není přímo navázané na žádného očního lékaře či strabologa, jež představuje omezenou možnost konzultace očních stavů pacientů. Výhodou je krátká objednávací doba v rozmezí týdne až dvou týdnů. Současně ortopticko – pleoptické služby poskytuje pouze jedna ortoptistka, jež představuje nebezpečí v podobě nezastoupení v oblasti poskytování těchto služeb v případě nemoci či dovolené ortoptistky. Výhodou ale představuje dlouholetá zkušenost ortoptistky.

Dané vlastnosti jednotlivých pracovišť byly pro účely této analýzy v rámci následující tabulky srovnávány a hodnoceny na základě nejdůležitějších faktorů konkurence pro obor ortoptiky. Jedná se faktory jako ordinační doba, přehlednost webových stránek, geografická dostupnost, parkování, zastupitelnost v případě nemoci, čekací doba, a to, zda je v ordinaci čisté a moderní prostředí.

Každému z těchto kritérií je při vyhodnocování přisuzována stejná váha. Hodnotící škála byla zvolena v rozmezí od 1 do 5 bodů, přičemž 1 bod představuje nejhorší hodnocení a naopak 5 bodů značí hodnocení nejlepší.

Tabulka 3 Analýza konkurence na základě zvolených kritérií (Vlastní zpracování)

	FN Ostrava	Rožnovské oční centrum s.r.o./MŠ Krhová	Ortoptická ordinace Marcely Tabáčkové
Ordinační doba	4	2	5
Přehlednost webových stránek	4	5	1
Geografická dostupnost	5	2	2
Parkování	3	4	2
Zastupitelnost v případě nemoci	4	1	1
Čekací doba	3	3	5
Čisté, moderní prostředí	5	5	5
<b>Celkový počet bodů</b>	<b>28</b>	<b>22</b>	<b>21</b>
<b>Výsledné pořadí</b>	<b>1.</b>	<b>2.</b>	<b>3.</b>

Výsledky analýzy ukazují, že největší konkurenci pro novou ortoptickou ordinaci z nejbližších třech pracovišť, tj. FN Ostrava, Rožnovské oční centrum s.r.o. a Ortoptická ordinace Marcely Tabáčkové představuje pracoviště FN Ostrava.

Na základě těchto výsledků je nutné přizpůsobit služby nové ortoptické ordinace, aby byla daná ordinace po jejím vzniku na tomto trhu dostatečně konkurenceschopná. Současně je nutné tyto tři vybrané pracoviště a primárně vítěze této analýzy bedlivě sledovat, poučit se z jejich chyb a zajistit to, aby poskytované služby nové ordinace byly lepší.

### 7.1.2 Analýza zákazníků

Na základě analýzy zákazníků je možné zjistit potřeby našich současných pacientů a také našich potencionálních pacientů a posléze tyto informace využít při založení nové ortoptické ordinace, aby mohla co nejlépe naplnit požadavky našich pacientů a současně přilákat nové potencionální zákazníky a tím byla posílena konkurenceschopnost daného očního centra.

#### a) Identifikace současných zákazníků ortoptických ordinací Gemini očního centra

Za zákazníky ortoptické ordinace jsou považovány převážně děti do 15 let, protože nad touto věkovou hranicí se již uzavírá kritická perioda vývoje zraku dítěte a šance tzv. reedukace binokulárního vidění je mizivá. Dospělým pacientům je ortoptické cvičení indikováno hlavně v případě diplopie (dvojitého vidění), vzniklé vlivem úrazů, autoimunitních onemocnění (např. Gravesova-Basedowova choroba), nitrolebních stavech, neurologických či mechanických omezeních oko-hybných svalů apod.

V současné době má oční centrum Gemini 3 ortoptické ordinace, jejichž počet pacientů shrnuje následující tabulka.

Tabulka 4 Počet ortoptických pacientů (vlastní zpracování, dle údajů Gemini očního centra)

	Celkově Pacientů	Pacientů do 6 let	Pacientů nad 6 let	Dospělých pacientů
Počet pacientů v ordinaci při klinice Gemini oční centrum	139	34	100	5
Počet pacientů v ordinaci při MŠ Nový Jičín	120	30	90	0
Počet pacientů v ordinaci při MŠ Koprivnice	160	36	124	0
<b>Celkový počet jednotlivých skupin pacientů</b>	<b>419</b>	<b>100</b>	<b>314</b>	<b>5</b>

Mimo celkový počet pacientů je velice důležité rozdělení pacientů do šesti let a nad šest let, protože tato věková hranice je zásadní aspekt pro organizaci ortopticko – pleoptického cvičení. Platí totiž, že pacientům do šesti let, tj. pacientům, kteří dosud nezapočali školní docházku, jsou rezervovány dopolední hodiny a naopak pacientům, kteří již navštěvují základní školu jsou z důvodu zamezení absence školní výuky rezervovány hodiny odpolední. Kvůli časovému vytížení dopoledních hodin je snaha objednávat dospělé pacienty také na dopoledne. Výhoda méně vytížených dopoledních hodin spočívá ve větší časové dotaci na pacienty, tzn. že se ortoptistky intenzivněji věnují mladším pacientům, kteří při cvičení potřebují neustálou asistenci a není tedy efektivní, aby ortoptistka dopoledne cvičila s více než dvěma až třemi dětmi. Současně je nutná zvýšená časová dotace u ortoptického cvičení s dospělými, protože to vyžaduje charakter aplikovaných cvičících technik.

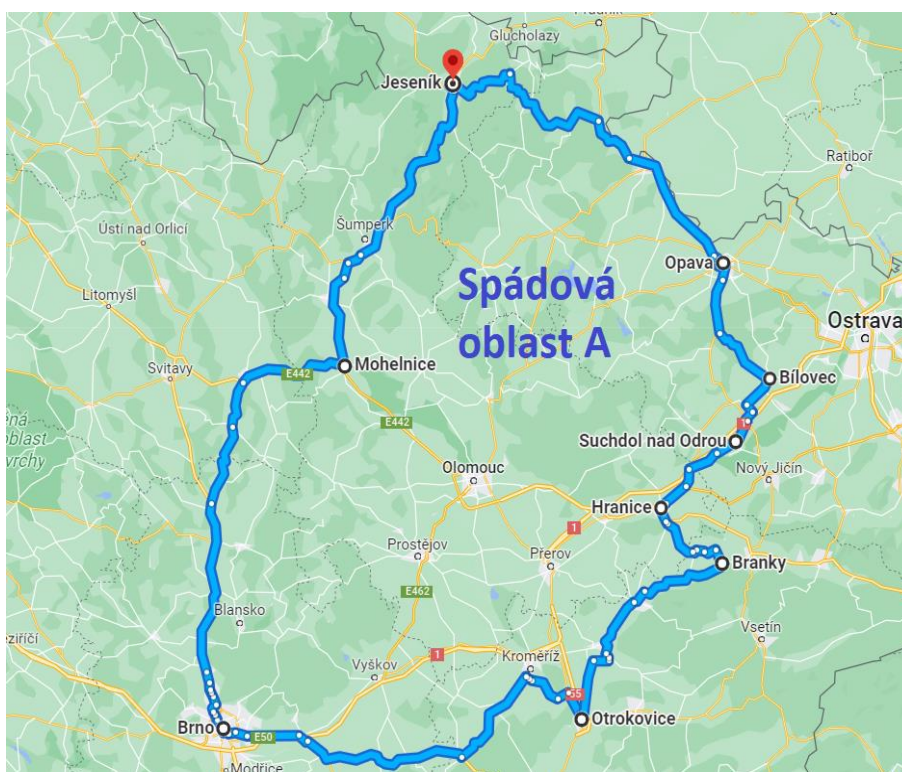
Pracovní doba představuje týdně 20 hodin dopoledne a 17 hodin odpoledne. Z pohledu odpoledne je to jednoduché. V případě ortoptické ordinace při MŠ v Kopřivnici vychází průměrný počet pacientů nad 6 let, kterým jsou rezervovány odpolední termíny na přibližně 7 pacientů na hodinu, v případě ortoptické ordinace při MŠ v Novém Jičíně je to 5 pacientů na hodinu a v případě ortoptické ordinace při očním centru Gemini je to 6 pacientů na hodinu. Tato průměrná hodinová sazba pacientů může zapříčinit snížení kvality služeb vlivem nedostatečné časové dotace na pacienta. To je jedním z mnoha důvodů, proč při dlouhodobějším zlepšení postavení očí a binokulárních funkcí je snižována intenzita cvičení pacientů na cvičení jedenkrát za 2 týdny, měsíc, tři měsíce, půl roku apod. Úplné zrušení cvičení se vlivem velké recidivy těchto onemocnění zpravidla neuplatňuje.

Je patrné, že počet pacientů v každé z těchto ordinací je velký a pro zachování kvality ortoptických služeb je nutné vytvořit novou ordinaci.

#### **b) Identifikace města, která je nejvýhodnější pro vytvoření ortoptické ordinace na základě analýzy pacientů**

Aby bylo možné určit město, ve které je nejvýhodnější zřídit novou ordinaci, je nutné, aby se současní pacienti rozdělili do několika skupin. Z celkových 419 pacientů je nutné rozlišit skupinu pacientů, jež pochází z města Nový Jičín a města Kopřivnice, protože v těchto městech již zřízená ortoptika je. Zbylé pacienty rozdělíme na dvě spádové oblasti (oblast A, oblast B), které jsou zaznačeny na následujících obrázcích.





Obrázek 4 Spádová oblast A (vlastní zpracování, dle údajů Gemini očního centra)

Spádová oblast A je zaznačena na obrázku číslo 3 a byli zde zařazeni pacienti z měst Běloutín, Bílovec, Bílovice nad Svitavou, Branky, Brno, Fulnek, Horní Těšenice, Hranice na Moravě, Hustopeče nad Bečvou, Jeseník, Jihlava, Kelč, Krnov, Kunín, Lipník nad Bečvou, Opava, Otrokovice, Polom, Přerov, Rajnochovice, Raková Lhota, Skalička, Spálov, Střítež nad Ludinou, Suchdol nad Ondrou, Šenov U Nového Jičína, Vítkov.



Obrázek 5 Spádová oblast B (vlastní zpracování, dle údajů Gemini očního centra)



Na základě obrázku číslo 4, kde je vyznačena hranice spádové oblasti B byli do této skupiny zařazeni pacienti z měst Albrechticky, Bartošovice, Baška, Bordovice, Bravantice, Bukovec, Dolní Bečva, Frenštát pod Radhoštěm, Fryčovice, Frýdek Místek, Frýdlant nad Ostravicí, Hodslavice, Hůkvaldy, Hutisko-Solanec, Jestřábí, Karviná, Klimkovice, Kozlovice, Kunčice pod Ondřejníkem, Lešná, Lichnov, Mořkov, Mošnov, Ondry, Ostrava, Ostravice, Palkovice, Paskov, Petřvald, Písek, Poličná, Prostřední Bečva, Příbor, Raškovice, Rožnov pod Radhoštěm, Rybí, Sedlnice, Skotnice, Studénka, Štramberk, Tichá, Valašské Meziříčí, Veřovice, Vigantice, Vřesina, Zašová, Závašice, Zubří, Ženklava, Životice u Nového Jičína.

Na základě vymezených oblastí bylo možné analyzovat interní dokumenty Gemini očního centra a výsledné počty pacientů v jednotlivých oblastech shrnuje následující tabulka.

Tabulka 5 Počet pacientů v jednotlivých oblastech (vlastní zpracování, dle údajů Gemini očního centra)

Spádová oblast	Počet pacientů
Město Kopřivnice	74
Město Nový Jičín	92
Spádová oblast A	86
Spádová oblast B	167

Na základě tabulky lze vidět, že nevhodnější oblastí pro založení nové ordinace je spádová oblast B. V rámci této oblasti byl zaznamenán největší počet pacientů v okolí Rožnova pod Radhoštěm (a přilehlých vesnic), Valašského Meziříčí (a přilehlých vesnic) a Frenštátem pod Radhoštěm (a přilehlých vesnic). Z těchto tří měst představuje Rožnov pod Radhoštěm ideální středobod a dokáže tak zajistit kvalitní geografickou dostupnost pro všechny tři města. Mimo to zajišťuje ideální poměr mezi vzdáleností od Gemini očního centra a geografickou dostupností ostatních měst, proto se jeví jako nejlepší varianta pro založení ortoptické ordinace.

### c) Potencionální pacienti

Počet potencionálních pacientů je nutné zjistit hlavně v bezprostředním okolí Gemini očního centra. Takovýmto okolím je myšlen kraj Moravskoslezský, kraj Zlínský a kraj olomoucký. Dle údajů ČSO je v těchto krajích registrováno ke dni 31.12.2020 tento počet dětí ve věku 0-14 let, tj. ve věku vhodném pro ortopticko – pleoptické cvičení. (ČSÚ, 2020)

Tabulka 6 Počet dětí ve věku 0-14 let ve třech krajích k 31. 12 (vlastní zpracování dle ČSÚ, 2020)

Kraj	Rok 2011	Rok 2015	Rok 2016	Rok 2017	Rok 2018	Rok 2019	Rok 2020
Moravskoslezský	179 233	180263	181261	182087	183324	183824	183736
Zlínský	83 668	85 652	86 293	87 104	87 958	88 411	88 643
Olomoucký	92 385	95 884	96 735	97 707	98 361	98 806	99 259

Z tabulky je patrné, že počet dětí ve věku 0-14 má rostoucí charakter. Pokud vezmeme v úvahu, že procentuální prevalence amblyopie je přibližně 3 %, což v roce 2020 v Moravskoslezském kraji představuje 5 512 potenciálních pacientů, ve Zlínském kraji 2 659 potenciálních pacientů a v Olomouckém kraji 2 978 potenciálních pacientů. Prevalence šilhání v oblasti západní polokoule se uvádí 5 %. Pokud těchto 5 % vypočítáme z počtu dětí ve věku 0-14 let, vyjde nám, že v roce 2020 se v Moravskoslezském kraji může vyskytovat až 9 187 potenciálních pacientů, ve Zlínském kraji 4 432 potenciálních pacientů a v Olomouckém kraji 4 963 potenciálních pacientů. S růstem počtu dětí ve věku 0-14 let lze očekávat také růst počtu pacientů v ortoptických ordinacích.

Je nutné brát v úvahu, že nároky na zrak jsou v dnešní společnosti kladeny ve velké míře a přesun na práci na blízkou vzdálenost se formou mobilů a tabletů týká i dnešních dětí. Lze tedy v budoucnosti očekávat přírůstek dětských pacientů na očních a ortoptických odděleních.

#### d) Shrnutí analýzy pacientů

Na základě analýzy současných zákazníků bylo zjištěno, že každá ze současných ortoptických ordinací je přetížená počtem pacientů. Na odpolední hodiny v případě ortoptické ordinace při MŠ v Kopřivnici vychází průměrný počet pacientů nad 6 let, kterým jsou rezervovány odpolední termíny na přibližně 7 pacientů na hodinu, v případě ortoptické ordinace při MŠ v Novém Jičíně je to 5 pacientů na hodinu a v případě ortoptické ordinace při očním centru Gemini je to 6 pacientů na hodinu. Toto přetížení zapříčiňuje nutnost snižování frekvence cvičení a potenciální snižování kvality služeb.

Druhým krokem analýzy byla identifikace města, která je nejvýhodnější pro vytvoření ortoptické ordinace na základě analýzy pacientů. V této části bylo od celkového počtu pacientů oddělen počet pacientů, kteří pochází z Nového Jičína a Kopřivnice a zbylý počet pacientů byl na základě jejich rodných měst rozdělen na spádovou oblast A a spádovou oblast B. Větší počet pacientů obsahovala spádová oblast B a z hlavních třech měst

s největším počtem pacientů byl vybrán Rožnov pod Radhoštěm jako místo pro založení nové Ordinance.

Posledním krokem byla analýza potencionálních pacientů. Na základě údajů ČSÚ bylo zjištěno, že počet dětí ve věku 0-14 let, tj. ve věku vhodném pro ortopticko – pleoptické cvičení, má rostoucí charakter. Na základě výpočtu procentuální prevalence amblyopie a šilhání bylo zjištěno, že počet potencionálních zákazníků v okolí ordinace (3 nejbližších krajů) stále roste.

### 7.1.3 Analýza umístění ordinace

Na základě analýzy pacientů bylo zjištěno, že ideální spádové město pro založení nové ortoptické ordinace je Rožnov pod Radhoštěm.

Při rozhodování, zda nová ordinace bude mít formu osamocené ordinace či bude připojena k potencionální mateřské školce je nutné zvážit výhody a nevýhody vyplývající z následující tabulky.

Tabulka 7 Výhody a nevýhody obou forem ortoptické ordinace (vlastní zpracování)

Osamocená ordinace		Ordinance v rámci mateřské školky	
výhody	nevýhody	výhody	nevýhody
Prostředí ordinace může působit menší autoritu pro pacienty	Cvičení pacientů pouze 1x týdně	<b>Intenzivnější cvičení pacientů, jež dochází do MŠ každý den</b>	Prostředí MŠ může působit menší autoritu pro pacienty
Režim cvičení se nemusí přizpůsobovat zvyklostem MŠ	Nutnost vodění dětí na cvičení	<b>Není nutnost vodění dětí na cvičení</b>	Nutnost přizpůsobit režim cvičení zvyklostem dané MŠ
Příjemnější prostředí pro dospělé pacienty	Větší obtíž pokrýt dopolední hodiny	<b>Pokrytí méně vytížených dopoledních hodin</b>	Infantilní prostředí pro dospělé pacienty
-	-	<b>Větší jistota každodenního příchodu pacientů</b>	-
-	-	<b>Zapojení pedagogů MŠ do okluzní terapie</b>	-

Na základě této tabulky je patrné, že připojení ordinace k mateřské školce se jeví velice výhodné. Tato výhoda spočívá v efektivitě léčby, protože je pacientům denně docházejících do mateřské školky poskytnuta intenzivnější každodenní terapie, která je vzhledem k tomu, že největší změny je možné v rámci kritické periody provádět do věku šesti let. Od této věkové hranice je zaznamenáno postupné zmenšování mozkové plasticity. Současně je také za výhodu pokládána jistota každodenního příchodu pacientů a tím jistota příjmu ordinace. Nevýhoda infantilního prostředí pro dospělé pacienty může být vyřešena transformací těchto pacientů do ordinace při očním centru Gemini v Novém Jičíně. Současně bylo zjištěno, že z celkových 167 pacientů ve spádové oblasti B je celkem 5 pacientů z Rožnova pod Radhoštěm ve věku do 6 let. Tito pacienti by mohli být přesunuti do vybrané školky, jež by těmto pacientům umožňovalo každodenní cvičení.

Mateřských školek v Rožnově pod Radhoštěm je celkově 11 a jsou zaznamenány v následující tabulce.

Tabulka 8 Mateřské školky Rožnov pod Radhoštěm (Vlastní zpracování)

Mateřská škola 1. máje 1153
Mateřská škola 5. května
Mateřská škola Radost
Mateřská škola Na Zahradách, Rožnov p. R., příspěvková organizace
Mateřská škola Koryčanské Paseky
Mateřská škola Na Zahradách
Mateřská škola Integrovaná
Mateřská škola Tylovice
Montessori školy Na vlně – mateřská škola a základní komunitní škola
Montessori školka Klubko
ABC školka

Po telefonním kontaktu výše zmíněných školek nabídly celkem 2 k pronájmu prostory pro ortoptickou ordinaci, a to Mateřská škola Tylovice a Mateřská škola 1. máje. Z těchto dvou ordinací byla vybrána Mateřská škola 1. máje, protože nabídla větší prostory a současně se nachází blíže k centru Rožnova, což představuje výhodu v podobě větší blízkosti celé škály základních škol, ze které mohou dále docházet další potencionální pacienti. Další výhodu představuje relativní blízkost bývalého areálu Tesla, ve kterém jsou umístěny desítky firem a společností, jež zaměstnávají velké množství zaměstnanců. Tito zaměstnanci mohou být

rodiči potenciálních pacientů a zmíněná blízkost ortoptické ordinace představuje značnou výhodu v pravidelném dovážení dětí na ortopticko – pleoptické cvičení.

#### **7.1.4 STP analýza**

Pro potřeby založení nové ordinace je výhodné provést STP analýzu, protože se jedná o značnou pomoc při definování zákaznického segmentu a současně také zjištění jeho potřeb a směru, kterým by se měla ubírat budoucí marketingová strategie. Správně provedená STP analýza potom zvyšuje konkurenceschopnost budoucí ordinace. V rámci STP analýzy jsou prováděny 3 kroky. Jedná se o segmentaci, zacílení a umístění.

##### **a) Segmentace a zacílení (targeting)**

V rámci segmentace je nutné určit segment či segmenty, na které se bude nová ordinace primárně zaměřovat. V rámci ortoptické ordinace dochází na cvičení převážně děti do 15 let, protože nad touto věkovou hranicí je tzv. reedukace binokulárního vidění mizivá. Druhou skupinou jsou dospělí pacienti. Ti dochází na ortoptické cvičení hlavně z důvodu vzniklé diplopie, a to vlivem úrazů, autoimunitních onemocnění (např. Gravesova-Basedowova choroba), nitrolebních stavech, neurologických či mechanických omezeních okohybných svalů apod.

Děti do 15 let lze ještě blíže specifikovat na pacienty, kterým je ortoptické cvičení doporučeno strabologem či oftalmologem Gemini očního centra a externím strabologem či oftalmologem. A dále na sourozence těchto pacientů, u kterých je vhodné na základě pozitivní rodinné anamnézy provést preventivní vyšetření či děti, které dochází do dané MŠ a je možné u nich provést preventivní oční vyšetření, aby bylo možné započat oční terapii co nejdříve.

##### **b) Umístění (Positioning)**

Ortoptické cvičení pro dospělé pacienty je poměrně málo známé. Přistupuje se k němu převážně v případech, kdy pacienty postihne diplopie. Tento stav je pro pacienty velmi nepříjemný a hledají jakékoliv východisko pro svůj zdravotní problém. Za poskytnuté ortoptické cvičení jsou pacienti zpravidla velice vděční, je ale nutné pacienty důkladně edukovat a všechny cviky jim důkladně vysvětlit, nejlépe ještě zdůraznit na co jsou individuální cviky cíleny, aby si uvědomovali přínos a důležitost cvičení. Současně prostředí MŠ může na dospělé pacienty působit infantilním dojmem. Východiskem tohoto problému může být alokace těchto pacientů do ortoptické ordinace při Gemini očním centru nebo minimálně zařídit, aby na danou hodinu nebyl objednáno spolu s dětským pacientem. Spokojený zákazník je potom ta nejlepší reklama.

V případě pacientů do 15 let, kteří navštěvují Gemini oční centrum, je cvičení doporučeno interním strabologem. Pokud se dítě nachází ve věku do šesti let, je vhodné, aby také interní lékař doporučil možnost nástup či přechod do MŠ 1. máje. Tímto způsobem bude danému dítěti ortoptická léčba k dispozici každý den, čímž je výrazně zvýšená jeho efektivita. Současně také odpadá nutnost rodiče se uvolňovat z práce a dítě na cvičení dovádět. V případě dětí navštěvující jiné strabology je rozumné vytypovat okruh okolních strabologů či oftalmologů a informovat je o možnosti cvičení v rámci nové ortoptické ordinace, popřípadě jim předat letáčky a kontakt pro rodiče těchto dětí.

Specifickým segmentem jsou pacienti vhodní na preventivní vyšetření. Do tohoto segmentu můžeme zařadit sourozence našich pacientů a také děti navštěvující MŠ. V rámci MŠ je vhodné vyhlásit 1x ročně určitý den, kdy bude tanním dětem, se souhlasem rodičů, provedeno preventivní ortoptické vyšetření. Tímto jednáním se podpoří včasný záchyt těchto diagnóz, což je klíčové pro jejich úspěšnou léčbu. Pro ortoptickou ordinaci to znamená potencionální přírůstek nových pacientů. Mimo to je rozumný krok také preventivní ortoptické vyšetření sourozenců dětí, které pravidelně dochází na cvičení, protože tyto vybrané oční stavy se objevují na základě genetického předpokladu. Preventivní vyšetření v rámci ortoptické ordinace představuje jakési síto, které pomůže tolik nezatěžovat oční ordinace a současně je těmto dětem poskytnut dřívější termín (čekací doba týden až dva), než v rámci oční ordinace Gemini očního centra (čekací doba 3 měsíce a více). Na základě této časové úspory je umožněn dřívější začátek terapie, jež má posléze pozitivní vliv na výsledek celé terapie.

### 7.1.5 PESTLE analýza

V rámci této analýzy budou zkoumány faktory, které mohou Gemini oční centrum v budoucnu ovlivnit. Jedná se o jakýsi výčet možných scénářů, které mohou, či nemusí podnik ovlivnit. Neexistuje žádná garance toho, že by dané situace musely nastat, ale je žádoucí, aby společnost o těchto možných vlivech věděla a byla připravena je řešit.

#### a) Politicko-právní prostředí.

Politicko-právní prostředí je pro společnost velmi důležité, protože finanční příjem Gemini očního centra je závislý na penězích vyplacených zdravotní pojišťovnou. To je výrazně ovlivněno zdravotní politikou dané země, tj. zdravotní politikou České republiky. V České republice je uplatňována zdravotní politika založena na principu solidarity bohatých s chudými, protože aktivně pracující občané odvádí tzv. zdravotní daň, jež činí 13,5 % z platu a současně také na principu solidarity nemocných se zdravými, protože byť tuto

zdravotní daň platí zdraví i nemocní, finanční prostředky na zaplacení výkonu čerpají pouze nemocní (s výjimkou preventivních vyšetření).

Legislativa, jež se váže k českému systému zdravotního pojištění je vymezena zákony, jež jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 9 Legislativa zdravotního pojištění (vlastní zpracování)

Zákon č. 551/1991 Sb., o Všeobecné zdravotní pojišťovně České republiky, ve znění pozdějších předpisů
Zákon č. 280/ 1992 Sb., o resortních, oborových, podnikových a dalších pojišťovnách
Zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na veřejné zdravotní pojištění, ve znění pozdějších předpisů
Zákon č. 48/ 1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů
Zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění
Vyhláška č. 396/2021 Sb., Vyhláška o stanovení hodnot bodu, výše úhrad za hrazené služby a regulačních omezení pro rok 2022
Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti
Vyhláška č. 482/2021 Sb., kterou se mění vyhláška č. 134/1998 Sb., kterou se vydává seznam zdravotních výkonů s bodovými hodnotami, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 551/1991 Sb. a zákon č. 280/ 1992 Sb. blíže specifikují jednotlivé pojišťovny, které za své pojištěnce vyplácí přesně určené částky. Vyplácení těchto částek dále upravují zákony č. 48/ 1997 Sb. a č. 592/1992 Sb. Povinnost pojištěnců platit zdravotní pojištění stanovuje a specifikuje Zákon č. 589/1992 Sb. Zásadní dopad na ortoptickou ordinaci mají vyhláška č. 482/2021 Sb. a vyhláška č. 396/2021 Sb. jež výrazně ovlivňují příjmy ordinace, protože tyto vyhlášky specifikují finanční ohodnocení jednotlivých výkonů, které jsou prováděny zdravotnickým pracovníkem.

Legislativa České republiky ustanovila následující zákony, jež směřují a ovlivňují poskytování zdravotních služeb formou soukromého podniku. Výkon práce ortoptisty se opírá zejména o legislativu uvedenou v následující tabulce.

Tabulka 10 Legislativa důležitá pro ortoptickou ordinaci (vlastní zpracování)

Zákon č. 96/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činnosti souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních)
Zákon č. 201/2017 Sb., zákon, kterým se mění zákon č. 96/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních), ve znění pozdějších předpisů, a zákon č. 95/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta, ve znění pozdějších předpisů
Nařízení vlády č. 325/2018 Sb., o výši úhrad za zkoušky zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků podle zákona o nelékařských zdravotnických povoláních
Vyhláška č. 337/2017 Sb. Vyhláška, kterou se mění vyhláška č. 189/2009 Sb., o atestační zkoušce, zkoušce k vydání osvědčení k výkonu zdravotnického povolání bez odborného dohledu, závěrečné zkoušce akreditovaných kvalifikačních kurzů a aprobační zkoušce a o postupu při ověření znalosti českého jazyka (vyhláška o zkouškách podle zákona o nelékařských zdravotnických povoláních)
Zákon č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách)
Vyhláška č. 39/ 2012 Sb., o dispenzární péči
Vyhláška č. 391/2017 Sb. Vyhláška, kterou se mění vyhláška č. 55/2011 Sb., o činnostech zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků, ve znění vyhlášky č. 2/2016 Sb.
Vyhláška č. 55/2011 Sb., o činnostech zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků
Nařízení Evropského parlamentu a rady (EU) 679/2016 Sb. o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ (obecné nařízení o ochraně osobních údajů)
Vyhláška č. 92/2012 Sb., o požadavcích na minimální technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení a kontaktních pracovišť domácí péče
Vyhláška č. 99/2012 Sb., o požadavcích na minimální personální zabezpečení zdravotních služeb
Vyhláška č. 98/ 2012 Sb., o zdravotnické dokumentaci
Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů



Pro pracovní výkon ortoptiky je obzvlášť důležitý zákon č. 96/2004 Sb., zákon o nelékařských zdravotnických povoláních a zákon č. 201/2017 Sb., zákon, kterým se mění zákon č. 96/2004 Sb. Tyto zákony specifikují odbornou způsobilost k výkonu profese ortoptisty, kdy je zohledněn historický vývoj této profese tím, že je umožněno vykonávat tuto profesi osobám, které absolvovaly akreditované bakalářské studium ortoptiky a současně také zdravotním sestřám, které v rámci pomaturitního studia absolvovaly specializované studium v ortoptice a pleoptice. Dále podmínky pro získání pravomoci vykonávat práci ortoptisty upravují nařízení vlády č. 325/2018 Sb. o výši úhrad za zkoušky zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků podle zákona o nelékařských zdravotnických povoláních a vyhláška č. 337/2017 Sb. vyhláška, kterou se mění vyhláška č. 189/2009 Sb., o zkouškách podle zákona o nelékařských zdravotnických povoláních. Poskytování zdravotních služeb jako takové je vymezeno zákonem č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a zákonem č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů a dále vyhláškami č. 391/2017 Sb. vyhláška, kterou se mění vyhláška č. 55/2011 Sb., o činnostech zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků, ve znění vyhlášky č. 2/2016 Sb., a také vyhlášky č. 55/2011 Sb., o činnostech zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků. Pracovní výkon ortoptiky jako takové, je přímo spojen s vyhláškou č. 55/2011 Sb., která přesně specifikuje kompetence tohoto nelékařského zdravotního oboru a současně také vyhláška č. 92/2012 Sb. o požadavcích na minimální technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení a kontaktních pracovišť domácí péče, která přesně specifikuje, jaké vybavení by se mělo v rámci ortoptické ordinace nacházet. Současně je vyhláškou č. 99/2012 Sb., o požadavcích na minimální personální zabezpečení zdravotních služeb zdůrazněna nutnost zaměstnání pouze ortoptisty v případě otevření nové ortoptické ordinace. Zdravotnická dokumentace je legislativně vymezena vyhláškou č. 98/2012 Sb., o zdravotnické dokumentaci a nařízení Evropského parlamentu a rady (EU) 679/2016 Sb. obecné nařízení o ochraně osobních údajů. V neposlední řadě je nutné zmínit vyhlášku č. 39/2012 Sb., o dispenzární péči, protože strabismus je zařazen mezi onemocnění, jež vyžadují dispenzární péči. Mezi legislativu vážící se k procesu založení nové ordinace a provádění zdravotnické péče formou soukromého podniku shrnuje následující tabulka.

Tabulka 11 legislativa vztahující se k založení a provozování soukromé ordinace (vlastní zpracování)

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

Na konec je důležité ještě zmínit fakt, že Česká republika v posledních letech zaznamenala časté změny v oblasti zdravotní politiky země, zejména opětovnou změnu ministra zdravotnictví. Takovéto počínání způsobilo opakované změny v legislativě a předjednané počiny, jež byly řešeny s jedním ministrem zdravotnictví se musely znovu projednat s jeho následovníkem, jež celý tento proces podstatně zbrzdily.

#### b) Ekonomické prostředí.

Ekonomické prostředí je dáno ekonomickou situací a hospodářskou politikou České republiky. Pro účely této analýzy jsou důležité ukazatele jako inflace, míra nezaměstnanosti, průměrná mzda a výdaje za zdravotnictví.

#### Inflace

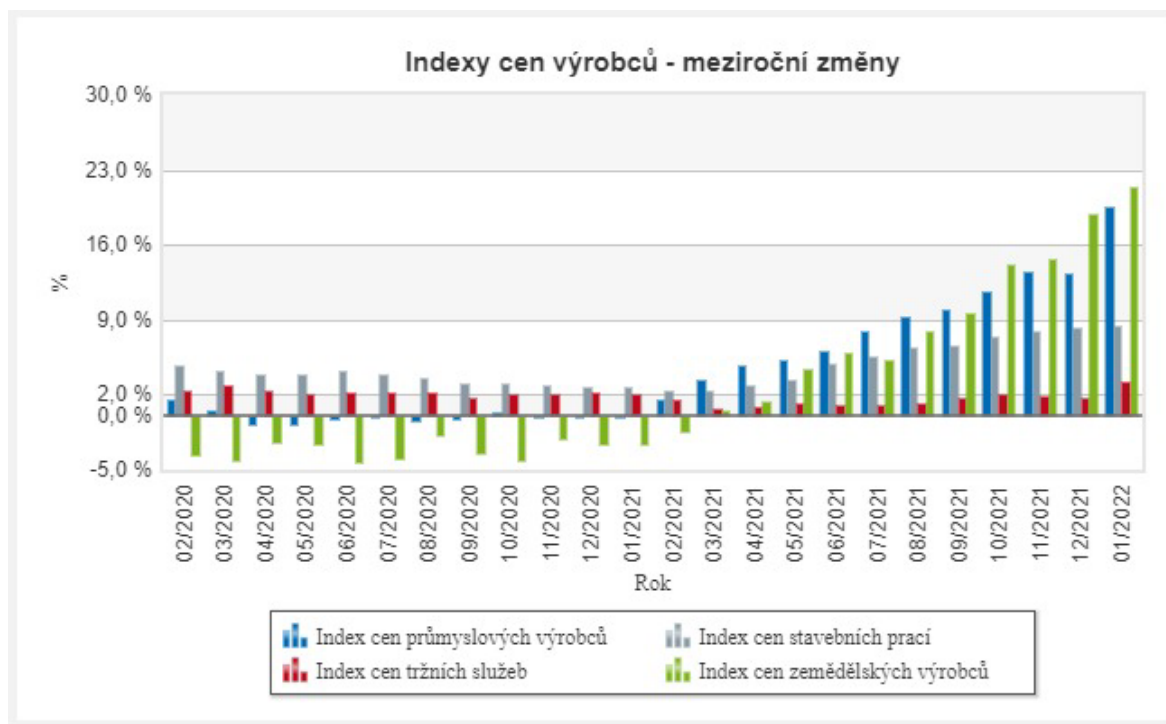
V současné době lze zaznamenat poměrně velký růst inflace. Dle mluvčího ministerstva financí Tomáše Weisse lze v roce 2022 očekávat růst průměrné míry inflace, až k hodnotě 8,5 % a to ze 3,8 %, jež představuje průměrnou inflaci pro rok 2021. Procentuální hodnoty inflace pro březen 2022 vyjadřuje následující tabulka. (Weiss, 2022)

Tabulka 12 Inflace březen 2022 (Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2022)

Inflace	Procentuální hodnota
Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen pro březen 2022	6,1 %
Průměrná roční míra inflace pro rok 2021	3,8 %
Míra inflace vyjádřená přírůstkem indexu spotřebitelských cen ke stejnému měsíci předchozího roku pro březen 2022	12,7 %
Míra inflace vyjádřená přírůstkem indexu spotřebitelských cen k předchozímu měsíci pro březen 2022	1,6 %

Mezi významné rizika, jež zpomalují růst ekonomiky patří především pokračující epidemie onemocnění Covid-19, ale také pokračující problémy v globálních dodavatelských řetězcích, nadhodnocení cen rezidenčních nemovitostí, cyklický a strukturální vývoj v automobilovém

průmyslu apod. Na následujícím grafu lze pozorovat výrazný růst indexu cen výrobců, kdy pro leden 2022 došlo ke zvýšení průmyslových cen na 19,4 %, stavebních cen na 8,3 %, tržních služeb na 3,2 % a zemědělských cen až na 21,4 %. (ČSÚ 2022, Weiss, 2022)



graf 1 Růst Indexu cen od února 2020 do ledna 2022 (ČSÚ, 2022, převzato)

Celkový růst spotřebitelských cen, může mít výrazný vliv na budoucí chod ordinace, protože dochází k přímému ovlivnění nákladů ordinace, jež má zásadní vliv na konečný hospodářský výsledek podniku.

Současně lze pozorovat výrazné zvýšení cen pohonné hmoty a topné oleje, jež shrnuje následující tabulka. (ČSÚ, 2022)

Tabulka 13 Srovnání cen pohonné hmoty a topné oleje (vlastní zpracování dle ČSÚ, 2022)

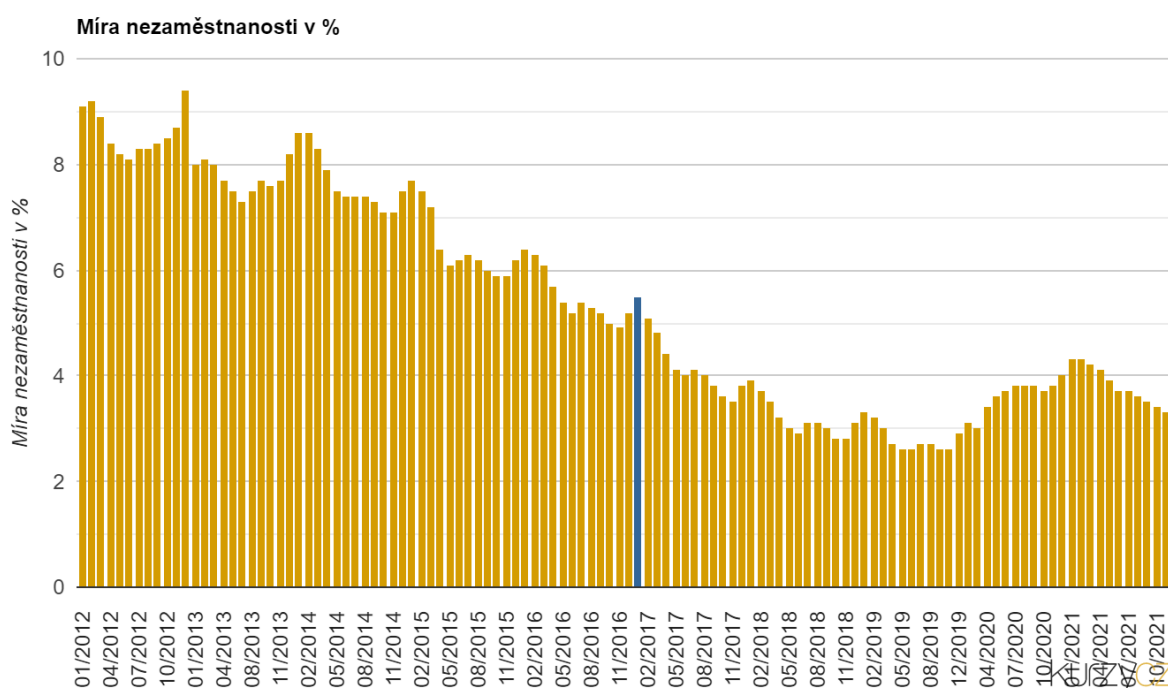
Srovnávaný časový úsek	Cena pohonné hmoty a topné oleje (Kč)
Leden 2020	31,89
Leden 2021	27,91
Leden 2022	35,88

Růst ceny pohonných hmot může mít velký vliv na rozhodování rodičů při volbě ortoptické ordinace. Jak již bylo výše zmíněno, rodiče s dětmi jsou kvůli nedostatečné síti ortoptických

ordinací nuceni dojíždět i poměrně velké vzdálenosti. To může být jedním z důvodů toho, že rodiče upřednostní bezprostřední blízkost ordinace nad kvalitou poskytovaných služeb.

### Míra nezaměstnanosti

Míra nezaměstnanosti je důležitý faktor, protože, jak již bylo zmíněno výše, Česká republika patří mezi státy, jejichž zdravotní politika vyzdvihuje solidaritu a zdravotní služby jsou z největší části propláceny systémem zdravotních pojišťoven. Takovéto financování zdravotní péče je zprostředkováno prostřednictvím zdravotní daně, jež pro aktivně pracující obyvatelstvo představuje celkově 13,5 % a také financemi od státu, které zastupují finanční příspěvek na zdravotní pojištění od osob nezaměstnaných, důchodců, žen na mateřské dovolené a dětí. Z toho vyplývá, že čím větší je míra nezaměstnanosti, tím větší je finanční zatížení státu z pohledu přispívání na zdravotního pojištění.



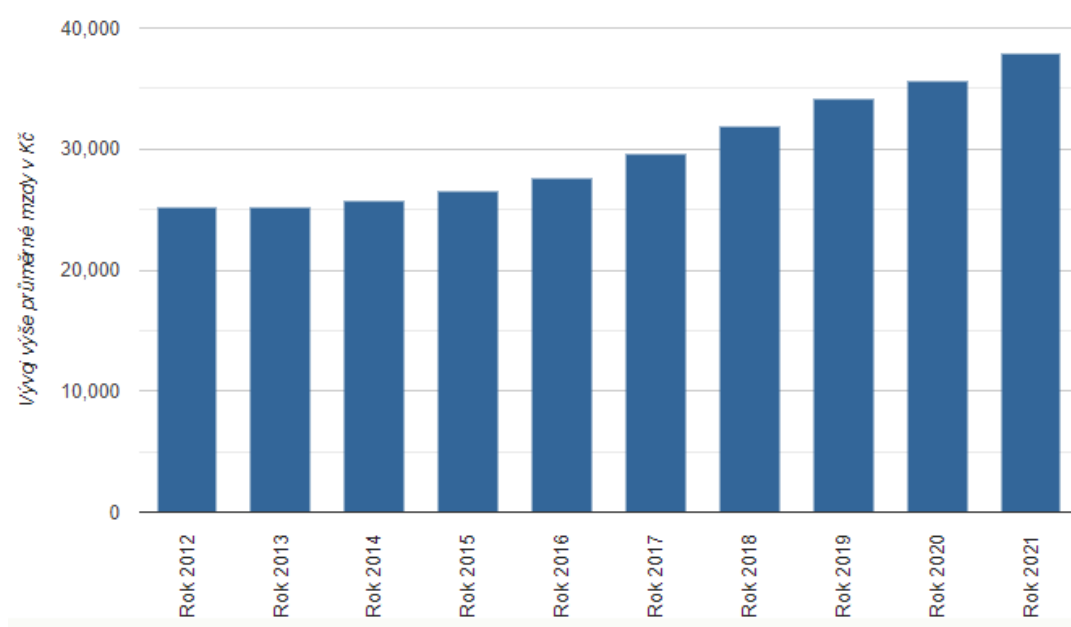
graf 2 Srovnání míry nezaměstnanosti v České republice za posledních 10 let (Kurzy.cz, 2022)

Z grafu lze pozorovat, že v dlouhodobém měřítku, došlo v posledních deseti letech k výraznému snížení nezaměstnanosti oproti lednu roku 2012, kdy míra nezaměstnanosti dosahovala až neuvěřitelných 9,1 %, až po prosinec roku 2021, kdy míra nezaměstnanosti představovala 3,5 %. (Kurzy.cz, 2022)

Trh práce lze v České republice považovat za napjatý, protože přetrvává nedostatek zaměstnanců, jež zapříčiňuje snižující se míru nezaměstnanosti. Tato skutečnost zapříčiňuje, že růst mezd zaměstnanců, jež s sebou přináší vyšší mzdové náklady, což evokuje růst cen a také růst inflace.

### Průměrná mzda

V rámci státního podniku je pozice ortoptisty vypočítána na základě předem definovaných tabulek. V případě soukromého podniku je mzda pro zaměstnance vypočítána na základě uvážení zaměstnavatele. Z pohledu ortoptiky je na základě nedostatečné nabídky ortoptistů aplikován tlak na mzdové podmínky.

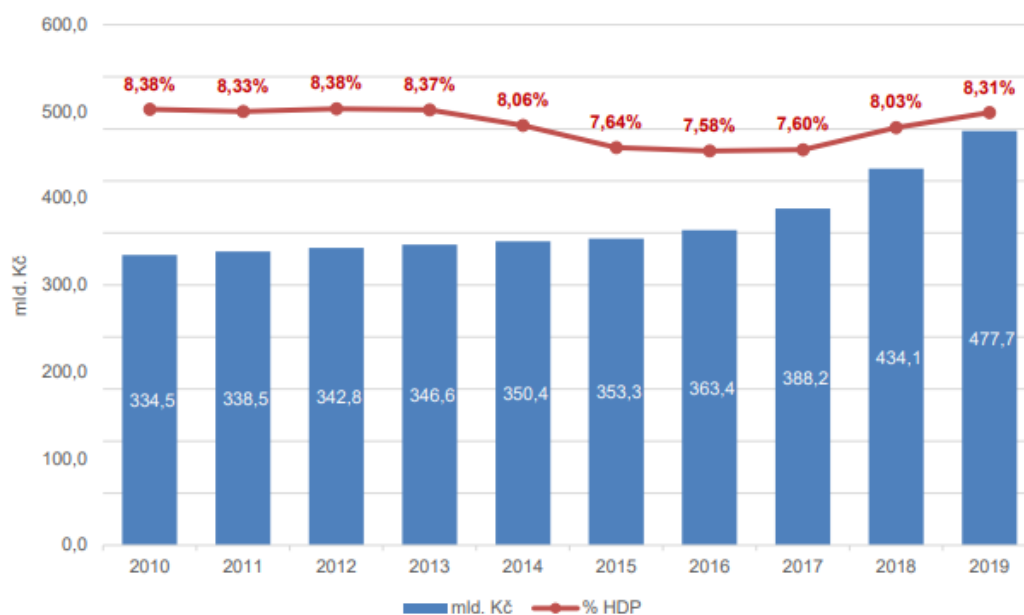


graf 3 Průměrná mzda v České republice v období 10 let (Kurzy.cz, 2022, převzato)

Na základě grafu, který znázorňuje průměrnou mzdu v rámci celé České republiky, lze vidět, že došlo k podstatnému zvýšení průměrné mzdy z 25 109 Kč, z roku 2012, na 37 839 Kč v roce 2021.

### Výdaje na zdravotnictví

Od roku 2010 docházelo k postupnému zvyšování celkových výdajů na zdravotní péči z původních 334,5 mld. Kč až po rok 2018, kdy došlo k podstatnějšímu zvýšení výdajů na zdravotnictví až na 434,1 mld. Kč a poté v roce 2019 na 477,7 mld. Kč.



graf 4 Celkové výdaje na zdravotní péči v České republice mezi roky 2010-2019 (převzato ČSÚ, 2021)

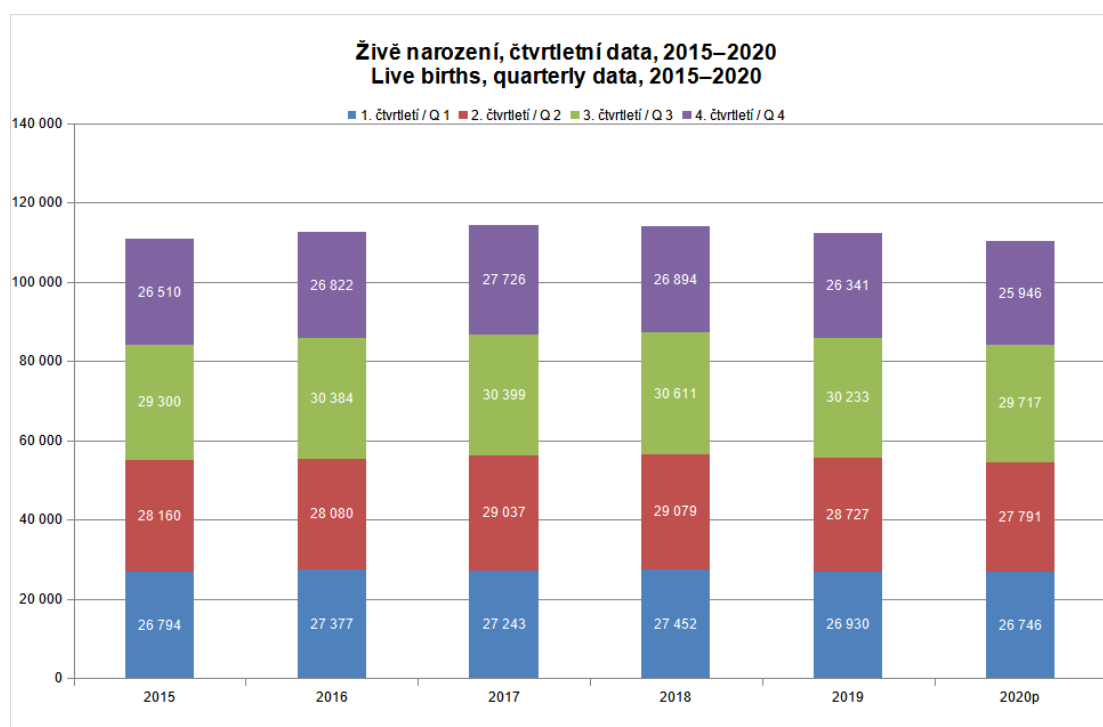
Dle meziročního srovnání zdravotních pojišťoven jsou uváděny jako největší výdaje za zdravotní péči výdaje na léčebnou péči a částka o kterou vzrostly představuje 14,4 mld. Kč. Z těchto výdajů na léčebnou péči představuje největší skupina výdaje za specializovanou ambulantní péči. Druhou příčku zauímají výdaje na léčiva a ostatní zdravotnické prostředky, jejichž zvýšení je charakterizováno částkou 6,5 mld Kč. (ČSÚ, 2021)

### c) Sociální kulturní a demografické prostředí.

Sociální, kulturní a demografické prostředí představuje významnou oblast obzvlášť pro marketingové specialisty, protože lidé tvoří současný i budoucí trh podniku.

Z pohledu sociálně kulturního prostředí je pro Českou republiku charakteristický postoj ke zdravotní péči značně odlišný od např. Spojených států Amerických. V obou zemích panuje podstatně odlišná mentalita obyvatelstva. Obyvatelé České republiky svěřují své zdraví státu a nechají v této oblasti za sebe rozhodovat odborníky, kdežto obyvatelé Spojených států považují zdraví jako osobní záležitost a preferují autonomii rozhodování. Často v České republice převládá názor „nemusím o sebe pečovat, zdravotníci to za mě vyřeší“. To může mít také za následek značně podceňovanou prevenci a zdravý životní styl občanů České republiky.

Z pohledu demografického je pro oblast ortoptiky důležitá statistika hlavně počtu nově narozených dětí, kterou shrnuje následující graf.



graf 5 počet živě narozených dětí mezi lety 2015-2020 (převzato, ČSÚ, 2021)

Z grafu vyplývá, že největší počet živě narozených dětí byl zaznamenán v roce 2017. Poté v roce 2018, 2019 a 2020 dochází k postupnému poklesu, kdy v roce 2020 je počet živě narozených dětí 110 200, jež představuje pokles o 2 000 oproti roku 2019. (ČSÚ, 2021)

#### d) Technické a technologické prostředí.

Technologické prostředí představuje inovační potenciál České republiky. V dnešní době je zaznamenán velký rozmach v oblasti technologií. Velká snaha je investování do neustálého zdokonalování technologií zdravotnictví. Stále jsou vytvářeny nové technologie a přístroje, které pomáhají k efektivnějšímu a dokonalejšímu zlepšování či monitorování zdravotního stavu pacientů. Tyto nové technologie ale pro zdravotní zařízení představují podstatně velkou finanční zátěž.

Ze všech technologií je nutné ve zdravotnictví pozvednout technologie informační. Je totiž legislativně upevněna povinnost vedení zdravotnické dokumentace, a to vyhláškou č. 98/2012 Sb., o zdravotnické dokumentaci. Mimo pouze legislativní účely, informační systémy plní hlavně funkci informační. V případě dobře rozvinuté sítě informačního systému je možné zajistit kvalitní zdravotní péči otesanou o duplicitní výkony a v rámci zdravotní péče je možné se poté zaměřit na důležitější pracovní úkony. Všechny kliniky Gemini používají informační systém Gemis, jež zaměstnancům zjednodušuje mnoho pracovních úkonů, např. posílání E-receptů, a zajišťuje mezi klinikami rychlou a efektivní možnost konzultace ze stran různých specializací, protože každá z klinik je blíže specializovaná na odlišné zdravotní stavy. Mimo to zprostředkovává přímé napojení na SÚKL a tím nabízí

možnost zkontrolovat, jaké léky pacient užívá a tím eliminovat indikaci nevhodné léčebné látky.

#### e) Ekologické prostředí

Se současným zvýšeným zájmem o ekologické prostředí je nutné do PESTLE analýzy zahrnout také tento faktor. Zejména zde řadíme třídění odpadu.

V rámci Gemini očního centra je nutné rozlišovat různé druhy odpadů. Jedná se o kategorie, komunálního odpadu, plastů a papíru a také biologického odpadu, protože jsou v rámci očního centra prováděny také drobné chirurgické zákroky.

#### f) Shrnutí PESTLE analýzy

Na základě výsledků provedené PESTLE analýzy je patrné, že faktory vnějšího prostředí mají vliv na založení a chod nové ordinace a je tedy nutné brát tyto faktory v potaz a současně sledovat nové trendy. Zmíněné faktory jsou organizací neovlivnitelné, ale organizace má zásadní vliv na to, jak se ke skutečnostem postaví. Pravidelnou analýzou těchto vlivů je možné být připraven i na těžké podmínky, aby bylo možné stále udržovat či zvyšovat kvalitu poskytovaných služeb.

## 7.2 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí Gemini očního centra se vztahuje ke ortoptické ordinaci, která se nachází v rámci očního centra Gemini v Novém Jičíně a současně dvou detašovaných ortoptických ordinacích při mateřské školce v Novém Jičíně a Kopřivnici.

### 7.2.1 Analýza zdrojů

Než dojde k samotnému založení nové ordinace je dobré provést analýzu zdrojů. Na základě této analýzy dochází k jednoduššímu rozhodování v oblasti jak finančního, tak personálního plánování.

#### Personální zdroje:

- 3 ortoptistky,
- sjednaná čtvrtá ortoptistka v posledním ročníku studia.

#### Materiální zdroje:

- 7 počítačů včetně klávesnic, myší apod.,
- 3 optotypy,
- 10 tabulek pro vyšetření vízu do blízka,



- 4 brýlové skříně,
- 3 velké a 3 dětské brýlové nosiče,
- 3 bagolini brýle s 3 světelná body do blízka,
- 4 červeno-zelené brýle,
- 3 polarizační brýle,
- 3 Hardyho testy,
- 8 cheiroskopů,
- 5 Holmesových stereoskopů,
- 3 mechanické Campbellovy zrakové stimulátory,
- 3 opticaly,
- 4 synoptofory s Haidingerovým svazkem,
- 3 vektografy,
- 3 Lang stereotesty,
- 3 sady prizmat,
- 3 sady prizmatických lišt,
- 1 vergenční stereoskop,
- 4 fokometry,
- 12 červených filtrů,
- dětský autorefraktometr.

Současné zdroje je při založení nové ordinace výhodné efektivně alokovat, tak aby přinášely co největší užitek a byla docílena co největší finanční a personální úspora.

Pro novou ordinace je možné alokovat z personálního hlediska alokovat jednu ortoptistka. Z materiálních zdrojů je poté možné do nové ordinace alokovat 1 fokometr, 1 synoptofor, 2 tabulky na vyšetřování vízu do blízka, 1 cheiroskop a jednu brýlovou skřín.

## 8 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

V rámci analytické části bylo analyzováno jak vnitřní, tak vnější prostředí podniku, a to včetně analýzy makrookolí a mikrookolí.

Jako první v rámci analýzy *mikrookolí* byla provedena *analýza konkurence*. V rámci České republiky není vytvořena dostatečně kvalitní síť ortoptických pracovišť, a proto jsou pacienti nuceni dojíždět na cvičení poměrně velké vzdálenosti. To je důvod, proč byla analýza konkurence provedena v oblasti nejbližších třech krajů, tj. kraje Moravskoslezského, Zlínského a Olomouckého. Z těchto krajů byly vybrány pracoviště do vzdálenosti 40 km. *Výsledky analýzy ukázaly, že největší konkurenci pro novou ortoptickou ordinaci z nejbližších třech pracovišť, tj. FN Ostrava, Rožnovské oční centrum s.r.o. a Ortoptická ordinace Marcely Tabáckové, představuje pracoviště FN Ostrava.* Tyto výsledky pomohou přizpůsobit služby nové ortoptické ordinace, aby byla daná ordinace po jejím vzniku na tomto trhu dostatečně konkurenceschopná. Současně je nutné tyto tři vybrané pracoviště a primárně vítěze této analýzy bedlivě sledovat, poučit se z jejich chyb a zajistit to, aby poskytované služby nové ordinace byly lepší.

Obzvláště přínosná byla *analýza zákazníků*. Na základě analýzy současných zákazníků bylo zjištěno, že každá ze současných ortoptických ordinací je *přetížená počtem pacientů*. Na odpolední hodiny v případě ortoptické ordinace při MŠ v Kopřivnici vychází průměrný počet pacientů nad 6 let, kterým jsou rezervovány odpolední termíny na přibližně 7 pacientů na hodinu, v případě ortoptické ordinace při MŠ v Novém Jičíně je to 5 pacientů na hodinu a v případě ortoptické ordinace při očním centru Gemini je to 6 pacientů na hodinu. *Toto přetížení zapříčiňuje nutnost snižování frekvence cvičení a potencionálně může mít vliv na kvalitu služeb.*

Druhým krokem analýzy byla *identifikace města, která je nejvýhodnější pro vytvoření ortoptické ordinace na základě analýzy pacientů*. V této části bylo od celkového počtu pacientů oddělen počet pacientů, kteří pochází z Nového Jičína a Kopřivnice a zbylý počet pacientů byl na základě jejich rodných měst rozdělen na spádovou oblast A a spádovou oblast B. *Větší počet pacientů obsahovala spádová oblast B a z hlavních třech měst s největším počtem pacientů byl vybrán Rožnov pod Radhoštěm jako místo pro založení nové ordinace.*

Třetím krokem byla *analýza potencionálních pacientů*. Na základě údajů ČSO bylo zjištěno, že počet dětí ve věku 0-14 let, tj. ve věku vhodném pro ortopticko – pleoptické cvičení, má rostoucí charakter. Na základě výpočtu procentuální prevalence amblyopie a šilhání bylo

zjištěno, že počet potencionálních zákazníků v okolí ordinace (3 nejbližších krajů) každoročně stoupá.

Na základě *analýzy umístění ordinace* bylo zjištěno, že *připojení nové ordinace k MŠ se jeví jako nejefektivnější řešení*. Proto byly kontaktovány všechny školky v Rožnově pod Radhoštěm a z dvou poskytnutých nabídek byla vybrána *mateřská škola 1. máje*, protože nabídla větší prostory a současně se nachází blíže k centru Rožnova, což představuje výhodu v podobě větší blízkosti celé škály základních škol, ze které mohou dále docházet další potencionální pacienti. Další výhodou představuje relativní blízkost bývalého areálu Tesla, ve kterém jsou umístěny desítky firem a společností, jež zaměstnávají velké množství zaměstnanců. Tito zaměstnanci mohou být rodiči potenciálních pacientů a zmíněná blízkost ortoptické ordinace představuje značnou výhodu v pravidelném dovážení dětí na ortopticko – pleoptické cvičení.

V rámci provedené *STP analýzy* byly *segmentací a zacílením určeny a specifikovány klíčové segmenty pro danou ortoptickou ordinaci*, dospělí (primárně s diploptickými potížemi) a děti do 15 let, které lze blíže specifikovat na pacienty, kterým je ortoptické cvičení doporučeno strabologem či oftalmologem Gemini očního centra a externím strabologem či oftalmologem a děti podstupující preventivní vyšetření. Poslední krok „*umístění*“, *specifikoval marketingovou strategii budoucí ordinace*, jak tyto individuální segmenty zaujmout.

V rámci *analýzy makrookolí* byla provedena *PESTLE analýza*. Ta odhalila, že faktory vnějšího prostředí mají vliv na založení a chod nové ordinace a je nutné brát tyto faktory v potaz a současně sledovat nové trendy. Současně *jsou tyto externí faktory společností neovlivnitelné, ale organizace má zásadní vliv na to, jak se ke skutečnostem postaví*. Je proto nutné provádět pravidelnou analýzu těchto vlivů, aby mohla být ordinace na tyto vlivy připravená a současně stále udržovala či zvyšovala kvalitu poskytovaných služeb.

V rámci *analýzy vnitřního prostředí Gemini očního centra* byla provedena *analýza zdrojů*. Při ní bylo zjištěno, že je možné pro novou ordinaci *alokovat z personálního hlediska jednu ortoptistku*. Z *materiálních zdrojů* je možné do nové ordinace *alokovat 1 fokometr, 1 synoptofor, 2 tabulky na vyšetřování vízu do blízka, 1 cheiroskop a jednu brýlovou skříň*. Na základě téhle efektivní alokace bude *projekt vytvoření ortoptické ordinace značně levnější*, jež pozitivně ovlivní stav aktiv oční kliniky Gemini a.s.

## 9 PROJEKT ZALOŽENÍ ORTOPTICKÉ ORDINACE

Na základě vize celé společnosti Gemini oční kliniky a.s. je snaha poskytovat co nejmodernější a nejvyšší zdravotnické služby. Na základě analýzy vnějšího prostředí je patrné, že ortoptická péče v rámci celé České republiky není kvalitně rozvinutá a propojená síť ortoptických ordinací společnosti Gemini se jeví jako konkurenční výhoda. Zvětšování této sítě se jeví jako správný krok v prohlubování vize celé společnosti.

### 9.1 Charakteristika založení ortoptické ordinace

Založení ortoptické ordinace je svázáno s řadou úkonů, které je nutné vykonat. V rámci legislativy České republiky je zaveden jistý administrativní postup, který je nutné dodržet.

#### 9.1.1 Právní forma

Prvním úkonem je určení právní formy podnikání. Jelikož nová ordinace je zřízena pro účely rozšiřování služeb oční kliniky Gemini a.s., její právní forma bude společnost s ručením omezeným, která bude fungovat pod záštitou společnosti GEMINI oční klinika a.s.

V tomto počátečním stádiu je nejprve nutné u notáře sepsat společenskou smlouvu. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) blíže specifikuje, že tato společenská smlouva musí obsahovat:

- název společnosti a předmět podnikání,
- vymezení společníků a jednatelů společnosti (včetně jejich bydliště a způsobu zastupování),
- vymezení druhu podílů individuálních společníků a také z toho pramenících práv a povinností,
- výši vkladu a výši základního kapitálu.

Dále je nutné navštívit živnostenský úřad, kde je následně ohlášena živnost a získáno oprávnění k podnikatelské činnosti. Následujícím krokem je zápis společnosti do obchodního rejstříku na Krajském soudě, protože vznik společnosti je charakterizován datem zápisu do obchodního rejstříku. Posledním nutným administrativním krokem je registrace společnosti na finančním úřadě a založení firemního účtu. (Mazurová et al.)

#### 9.1.2 Provozní řád

V procesu založení nové ordinace je nutné vypracovat a nechat schválit provozní řád budoucí ordinace. Je možné použít vzorový provozní řád, který poskytuje Krajská

hygienická stanice. Je doporučováno spíše provozní řád dopředu prokonzultovat s pracovníky Krajské hygienické stanice, protože schvalování provozního řádu oficiální cestou s sebou přináší 30denní lhůtu vymezující jejich odpověď, jež má za následek výrazné časové prodloužení tohoto kroku.

Aby bylo možné provozní řád schválit, je nutné doložit zpracovaný pracovní řád dané ordinace, a to ve dvou kopiích, dále smlouvu či smlouvu o smlouvě budoucí, která zajišťuje likvidaci zdravotnického odpadu, praní prádla, výpis z katastru nemovitostí či smlouvu o pronájmu ordinace a v neposlední řadě hlavně žádost o schválení provozního řádu. (Mazurová et al.)

Hlavní účel provozního řádu spočívá v zajištění bezpečného provozu ordinace, a to za pomoci stanovení kritérií, které specifikují, jak postupovat v krizových situacích. Současně také obsahuje základní údaje společnosti, rozsah poskytované péče, informace o přístrojovém a materiálním vybavením a dále také zásady bezpečnosti a ochrany zdraví při práci pro zaměstnance.

### **9.1.3 Získání oprávnění k poskytování zdravotních služeb (Krajský úřad)**

Podmínky pro získání oprávnění k poskytování zdravotních služeb jsou blíže specifikovány zákonem č. 372/2011 Sb. Zákon o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách). Na základě analýzy vnějšího okolí bylo zjištěno, že nová ordinace se bude nacházet Rožnově pod Radhoštěm, proto je nutné tuto žádost podat na Krajský úřad Zlínského kraje.

Zákonem dané náležitosti, které musí tato žádost obsahovat jsou:

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

Aby registrace dané ortoptické ordinace proběhla úspěšně, je nutné, aby současně se správně vyplněnou žádostí o udělení oprávnění k poskytování zdravotnických služeb byly doloženy i tyto podklady:

- doklad o tom, že byla zřízena právnická osoba,
- doklad o vzdělání (doklad o způsobilosti k samostatnému výkonu zdravotnického povolání), doklad o bezúhonnosti, doklad prokazující povolení k pobytu na území České republiky a prohlášení, že u žadatele netrvá žádná z překážek, která by mohla ovlivnit udělení oprávnění a také písemný souhlas předběžného insolvenčního správce,
- výpis z trestního rejstříku,
- prohlášení o tom, že ortoptická ordinace je dostatečně technicky a věcně vybavena, a to dle minimálních požadavků na technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení, jež stanovuje zákon č. 92/ 2012 Sb. a také souhlas příslušného krajského úřadu s daným technickým a věcným vybavením,
- v případě, že je ustanoven odpovědný zástupce je potřeba doložit doklad o způsobilosti odpovědného zástupce k samostatnému výkonu zdravotnického povolání, doklad o jeho bezúhonnosti a zdravotní způsobilosti a také prohlášení odpovědného zástupce s tím, že souhlasí s uvedením do funkce,
- prohlášení o tom, že ortoptická ordinace splňuje požadavky na minimální personální zabezpečení zdravotních služeb a také souhlas příslušného krajského úřadu s daným personálním zabezpečením,
- provozní řád a rozhodnutí o schválení provozního řádu ortoptické ordinace orgánem veřejné ochrany veřejného zdraví,
- doklad o oprávnění žadatele využívat prostory pro poskytování zdravotní péče určené pro výkon ortoptisty.

Důležité formuláře pro tento krok je možné nalézt na webových stránkách krajského úřadu Zlínského kraje, kde jsou poskytnuty ke stažení. Doba trvání se udává do 30 dní a současně je tento krok spojen s poplatkem cca 1000 Kč. Následně po obdržení registrace nestátního zdravotnického zařízení je nutné tuto skutečnost oznámit na ÚZIS. (Mazurová et al.)

#### 9.1.4 Souhlas s věcným, technickým a personálním vybavením

Nutnost personální potřeby ortoptisty je dána vyhláškou č. 99/2012 Sb. Vyhláška o požadavcích na minimální personální zabezpečení zdravotních služeb. Bližší specifikaci vymežující věcné a technické vybavení upravuje Vyhláška č. 92/2012 Sb. Vyhláška o požadavcích na minimální technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení a kontaktních pracovišť domácí péče. Pro ortoptickou ordinaci je specifikována nutnost opatření:

- sedačky s nastavitelnou výškou,
- optotypy do dálky a do blízka,
- synoptofor (s HB testem),
- sadu prizmat či prizmatických lišt,
- CAM stimulátor a pomůcky pro pleoptiku,
- bagoliniho skla a fixační světlo,
- cheiroskop a stereoskop.

Žádost na vyřízení souhlasu s věcným, technickým a personálním vybavením je nutné opět podat na Krajský úřad Zlínského kraje a případný formulář je možné nalézt na webových stránkách daného úřadu. Současně s žádostí je nutné předložit také:

- doklad o vzdělání (doklad o způsobilosti k samostatnému výkonu zdravotnického povolání),
- doklad o zdravotní způsobilosti,
- provozní řád a rozhodnutí krajské hygienické stanice. (Mazurová et al.)

#### 9.1.5 Výběrové řízení

Příjmy ortoptické cvičebny jsou přímo závislé na úhradách za výkony poskytované nasmlouvanými zdravotními pojišťovnami. Aby bylo možné s pojišťovnami smlouvy uzavřít, ukládá zákona č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění povinnost vypsát výběrové řízení. Toto výběrové řízení se může konat na základě iniciativy zdravotní pojišťovny nebo zdravotnického zařízení oprávněného poskytovat zdravotní péči. Samotné výběrové řízení je vyhlášeno krajským úřadem příslušného kraje.

Termín konání výběrového řízení je vypsán po uplynutí 30denní lhůty sloužící pro přihlášení uchazečů. Každý uchazeč výběrového řízení se musí dostavit s oprávněním poskytovat

ortopticko-pleoptickou péči a s čestným prohlášením o tom, že na jeho jméno nejsou registrovány žádné daňové nedoplatky a že nejsou uložena žádná disciplinární opatření v souvislosti s jeho poskytováním zdravotní péče. Výběrovému řízení předsedá výběrová komise, která na základě hlasování určí pořadí uchazečů, dle množství získaných hlasů. Současně k tomuto výsledku zaujímá stanovisko Krajský úřad jako vyhlášovatel výběrového řízení. Právo na uzavření smlouvy se zdravotní pojišťovnou není založeno na výsledku tohoto výběrového řízení, ale zdravotní pojišťovny k těmto výsledkům nakonec přihlíží. (Mazurová et al.)

### 9.1.6 Smlouvy s pojišťovnami

Jako první je nutné uzavřít smlouvu s Všeobecnou zdravotní pojišťovnou (VZP), která je schopná vystavit identifikační číslo zařízení (IČZ).

Poté, co je úspěšně uzavřena smlouva s VZP je možné přistoupit k uzavírání smluv s ostatními pojišťovnami jimiž jsou:

- Vojenská zdravotní pojišťovna České republiky (201),
- Česká průmyslová zdravotní pojišťovna (205),
- Oborová zdravotní pojišťovna zaměstnanců bank, pojišťoven a stavebnictví (207),
- Zaměstnanecská pojišťovna Škoda (209),
- Zdravotní pojišťovna ministerstva vnitra České republiky (211),
- RBP, zdravotní pojišťovna (213). (Mazurová et al.)

## 9.2 Charakteristika nové ortoptické ordinace

Identifikační údaje nové ortoptické ordinace:

Název subjektu: *Gemini ortoptická ordinace.*

Sídlo: *1. máje 1153, 756 61 Rožnov pod Radhoštěm.*

Právní forma: *Společnost s ručením omezeným pod záštitou společnosti GEMINI oční klinika a.s.*

Vize:

Vize Gemini ortoptické ordinace bude identická s vizí celé sítě pracovišť Gemini. Tuto vizi představuje myšlenka, že pacientům Gemini chtějí všichni zaměstnanci poskytovat ty nejmodernější zdravotnické služby a díky inovacím, lidskému přístupu k pacientům a vysoké odbornosti jim tak umožnit lepší každodenní život.



Mise:

Posláním nové ortoptické ordinace je poskytovat co nejkvalitnější zdravotní péči pacientům s poruchou senzorické či motorické složky jednoduchého binokulárního vidění a podporovat prevenci v podobě včasného záchytu těchto diagnóz, jež má za následek jejich úspěšně dokončenou terapii a v budoucnu nezapříčiňuje snižování kvality života těchto pacientů.

Strategické cíle:

Prvním dlouhodobým cílem je založit ortoptickou ordinaci, který bude poskytovat kvalitní a vysoce profesionální léčbu poruch binokulárního vidění. Druhým cílem je vytvořit a udržet rozsáhlou loajální klientelu. Třetím cílem je rozšířit prevenci těchto diagnóz a vytvořit tzv. síto, které pomůže nepřetěžovat již tak zatížené oftalmologické ordinace.

Mezi krátkodobé cíle můžeme zařadit založení společnosti jako takové, získání nových pacientů a zajištění bezproblémového vstupu na trh.

Předmět podnikání

Gemini ortoptická ordinace s.r.o. bude poskytovat zdravotní služby v oblasti ortoptiky stanovené vyhláškou č. 55/2011 Sb., o činnostech zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků. Kdy poskytované služby v rámci ortoptické ordinace budou mít formu preventivní, léčebnou, dispenzární a diagnostickou, která si bude brát za cíl navození jednoduchého binokulárního vidění a dosažení co nejlepší úrovně zrakové ostrosti.

**9.2.1 Ordinační hodiny**

Na počátek je nutné zmínit, že doba ortoptického cvičení je stanovena na jednu hodinu. Při volbě ordinačních hodin je nutné mít na paměti, že ordinace se bude nacházet v rámci mateřské školky. Na základě této skutečnosti je výhodné využít dopoledních hodin na cvičení dětí, které navštěvují MŠ 1. máje, proto bude ordinační doba každý den začínat od 7:00. Tímto způsobem může být obsazená hodina od 7:00 do 8:00 školáky, kterým se podaří stihnout ortoptické cvičení před začátkem školy anebo může být tento termín poskytnut rodičům, jejichž pracovní doba začíná po osmé hodině a jejichž děti nedochází denně do MŠ. Dopolední termíny od 8:00 do 11:00 budou poskytovány každodenně dětem, které chodí do MŠ 1. máje a eventuálně dětem mladších 6 let, které budou na cvičení docházet jedenkrát týdně. V době od 11:00 do 12:00 se nebudou objednávat žádní pacienti, aby bylo možné ortoptistce poskytnout půlhodinovou přestávku na oběd. Zbývá půlhodina bude sloužit k vyřízení administrativních úkonů.

Dětem, které jsou školou povinné, jsou rezervovány odpolední termíny, aby nemusely zameškovávat školní docházku. V odpoledních termínech je vhodné vybrat ideálně dva dny, kdy bude prodloužena ordinační doba až do 17:00, aby bylo možné poskytnout termín i těm, rodičům, kterým pracovní doba neumožňuje dostavit se na cvičení dříve. Zároveň není vhodné těchto prodloužených dnů zavést více, protože to může způsobit nespokojenost ortoptistek a zároveň u většiny šilhání působí únava jako faktor pro větší manifestaci úchyly a sníženého soustředění při cvičení, jež má přímý vliv na pokles účinku cvičení. Aby byla dodržena časová dotace 40 pracovních hodin týdně, dojde ke zkrácení ordinační doby v pátek odpoledne, protože tyto termíny jsou zpravidla nejméně žádané.

Výsledná ordinační doba pak bude vypadat následovně:

Pondělí	7:00 – 17:00
Úterý	7:00 – 15:00
Středa	7:00 – 15:00
Čtvrtek	7:00 – 17:00
Pátek	7:00 – 13:00

### 9.2.2 Vybavení ordinace

Pro účely nové ortoptické ordinace bude pronajata místnost v rámci MŠ 1. máje. Prostory splňují požadavky dané vyhláškou Vyhláška č. 92/2012 Sb. Místnost má zajištěna dodávku i odtok pitné vody, je vybavena systémem přirozeného větrání a systémem vytápěcím a v neposlední řadě je zde rozvedena funkční elektrická síť. Pro účely ortoptické ordinace splňuje požadavek na délku místnosti, která je 6 m, jež umožňuje kvalitní rozmístění přístrojů, a hlavně možnost vyšetřovat vizen do dálky. Potřebné kancelářské a přístrojové vybavení nové ortoptické ordinace shrnuje tabulka v příloze PI.

### 9.3 Personální plán

V rámci personálního plánování je potřeba mít na paměti, že vyhláška č. 99/2012 Sb., o požadavcích na minimální personální zabezpečení zdravotních služeb přísně specifikuje, že v ortoptické ordinaci smí vykonávat ortopticko-pleoptické služby pouze ortoptistka.

Specifikum personálního plánování zdravotních pracovníků spočívá v tom, že tato skupina uchazečů o práci zpravidla nebývá dlouhodobě nezaměstnaná, protože poptávka po těchto pracovnících je zpravidla větší než nabídka. Toto tvrzení lze stoprocentně uplatnit na oblast

ortoptických služeb. Dle záznamů České společnosti ortoptistek je pozorována velká poptávka po ortoptistech napříč celou republikou.

Tuto skutečnost je nutné řešit, a proto oční centrum Gemini pořádá každoročně den otevřených dveří pro studenty Mendelovy střední školy v Novém Jičíně oboru Zdravotní lyceum a ukazuje jim krásy a výhody práce v ortoptické ordinaci. Tímto jednáním zvyšuje povědomí o tomto oboru a zároveň směřuje lokální studenty studovat tento obor za předpokladu, že se na základě rodinného zázemí v okolí Nového Jičína vrátí zpátky.

Na základě tohoto jednání došlo k uzavření smlouvy o smlouvě budoucí se studentkou posledního ročníku Ortoptiky na Lékařské fakultě Masarykovy univerzity, která ihned po dokončení studia nastoupí na pozici ortoptistky do Gemini očního centra. V rámci efektivní alokace je pak možné tuto novou ortoptistku umístit do ordinace při Gemini očním centrum, protože zmíněná ortoptistka pochází z Nového Jičína a tato možnost pro ni představuje ideální geografickou dostupnost, současně úzká spolupráce se zdravotnickým personálem Gemini očního centra pro ni představuje ideální zdroj pro získávání nových informací a zefektivňování zdravotnických postupů. Naopak ortoptistka, která současně pracuje v ortoptické ordinaci při Očním centru Gemini bude alokována do nové ordinace při MŠ v Rožnově pod Radhoštěm. Vzhledem k tomu, že tato ortoptistka pochází z Hutiska-Solance, představuje pro ni ordinace v Rožnově pod Radhoštěm podstatně výhodnější geografickou dostupnost než ordinace v Novém Jičíně.

Po dokončení studia ortoptiky je vyžadováno splnění lhůty jednoho roku práce pod odborným dohledem. Umístěním nové ortoptistky do ortoptické ordinace v Gemini očním centru bude tato podmínka splněna v podobě odborného dohledu strabologa.

Mimo potřeby ortoptistky je aktuální i potřeba zaměstnání uklízečky, která bude udržovat novou ordinaci čistou. V tomto ohledu došlo k oslovení uklízečky, která zprostředkovává úklid v rámci budovy MŠ 1. máje a byla s ní současně uzavřena smlouva o smlouvě budoucí.

Aby bylo možné přijetí nových zaměstnanců, je nutné na základě legislativních podmínek splnit tyto úkony:

- opatřit výpis z rejstříku trestů budoucího personálu,
- opatřit kopii diplomu ortoptistka,
- potvrzení pracovní způsobilosti od závodního lékaře,
- občanský průkaz budoucích zaměstnanců,
- uzavření pracovní smlouvy s budoucími zaměstnanci,

- prohlášení o čísle účtu,
- zápočtový list (informace o prováděných srážkách ze mzdy, které zaměstnavatel nyní přebírá),
- opatření potvrzení zaměstnanců, že zaměstnavatel může nakládat s jejich rodným číslem,
- přihlášení na sociální a zdravotní,
- školení BOPZ a PO,
- opatřit podpisy zaměstnanců, kteří stvrzují, že souhlasí s interními předpisy a pracovním řádem,
- opatřit podpisy od ortoptistky, která stvrzuje, že byla podrobena instruktáži k obsluze přístrojů,
- stvrzení podpisem převzatí určitých věcí (klíče aj.),
- založit firemní e-mail a zajistit přístup do systému Gemis a současně v tomto systému založit novou frontu pro ortoptistku. (Škrdlantová, 2016)

#### **9.4 Finanční plán**

Finanční plán představuje nepostradatelnou složku podnikatelského plánu. Jeho primárním cílem je informovat a zajistit, aby podnikatelský plán byl uskutečnitelný, a především dával finanční smysl. Tento finanční plán se nejprve zaměří na plán nákladů a dále na plán výnosů a v neposlední řadě na hospodářský výsledek plynoucí z těchto dvou plánů.

##### **9.4.1 Plán nákladů**

Založení a provoz ortoptické ordinace s sebou přináší řadu nákladů. Z těchto nákladů je třeba vymežit vstupní investiční náklady, poté náklady fixní a náklady variabilní. Vstupní investiční náklady se váží k časovému období před zahájením činnosti ortoptické ordinace a jsou pouze jednorázové. Naopak náklady fixní a variabilní budou ortoptickou ordinací pravidelně periodicky zatěžovat.

##### **a) Náklady na vstupní investici**

Tyto náklady chápeme jako náklady, které je nutné do ordinace investovat ještě před tím, než daná ordinace zahájí svou činnost. Na základě průzkumu současných cen na trhu byla zpracována tabulka, která blíže odhaduje vstupní náklady, které bude potřeba na založení ordinace vynaložit. Podrobnější verzi této tabulky, která zahrnuje individuální položky lze

nalézt v příloze PII. Následující tabulka zaznamenává pouze výsledné náklady jednotlivých skupin vstupních nákladů.

Tabulka 14 Shrnutí nákladů na vstupní investici (vlastní zpracování)

Náklady na vstupní investici	Cena (Kč)
Náklady na založení s.r.o.	15 100
Náklady na kancelářské vybavení	76 050
Náklady na vybavení ordinace	98 672
Náklady na vybavení čekárny	13 300
Spotřební zdravotnický a provozní materiál	2 700
Mimořádný certifikovaný kurz – Včasný záchyt významných očních poruch u dětí v neverbálním období ve věku od 0 měsíců do 3 let	3 500
Náklady na nájemné	14 000
<b>Celkem</b>	<b>226 322</b>

Z výše uvedené tabulky je patrné, že vstupní náklady na založení ortoptické ordinace dosahují 226 322 Kč. Největší položku zauímají náklady na vybavení ordinace, jejichž hodnota představuje 98 672 Kč. V rámci této skupiny nákladů došlo ale k úsporám z důvodu alokace 1 fokometru, 1 synoptoforu, 2 tabulek na vyšetřování vízu do blízka, 1 cheiroskopu a jedné brýlové skříně z ortoptických ordinací Gemini očního centra. Nejmenší náklady zauímá položka spotřební zdravotnický a provozní materiál, protože v rámci ortoptické ordinace nejsou prováděny žádné invazivní zákroky, jsou tato náklady tvořeny převážně provozními náklady, které nejsou tak finančně náročné. Jednu z menších položek také představují náklady na vybavení čekárny, protože čekárna poskytnutá MŠ 1. máje má podobu chodby a není zde prostor pro mnoho věcí. Současně je v rámci legislativy a administrativy nutné započítat také náklady na založení společnosti s ručením omezeným a v neposlední řadě také započítat již první splátku nájmu. Současně je nutné počítat s financováním Mimořádného certifikovaného kurzu na Včasný záchyt významných očních poruch u dětí v neverbálním období ve věku od 0 měsíců do 3 let, aby mohlo být zajištěno vykazování ortoptického kódu 06512 zdravotní pojišťovně. Financování těchto vstupních nákladů je zajištěno z aktiv na účtu Oční kliniky Gemini a.s.

Do budoucna se eventuelně uvažuje o zakoupení vlastního dětského autorefraktometru a Cardiff testu, aby bylo možné provádění preventivního ortoptického vyšetření. Prozatím bylo domluveno, že na určité dny bude možnost alokace těchto vyšetřovacích pomůcek z

jiné ortoptické ordinace Gemini očního centra a objednání těchto preventivních vyšetření bude směřováno do těchto předem určených dní.

### b) Fixní náklady

Fixní náklady můžeme nazvat také jako náklady provozní. Tyto náklady jsou vždy placeny v pravidelných intervalech bez ohledu na to, že v daný časový interval ortoptická ordinace neposkytl službu žádnému pacientovi. Tyto náklady jsou zaznamenány do následující tabulky.

Tabulka 15 Fixní náklady (vlastní zpracování)

Položka	Měsíční náklady (Kč)	Roční náklady (Kč)
Pronájem ordinace	14 000	168 000
Zálohy na energie	2 500	30 000
Internetové připojení	490	5 880
Mobilní paušál	390	4 680
Poplatek za svoz odpadu	57	684
Praní prádla	400	4 800
Revize přístrojů	467	5 604
Školení BOZP a PO	56	670
Mzdové náklady (včetně SZP)	49 550	594 600
<b>Celkem</b>	<b>67 910</b>	<b>814 920</b>

MŠ 1. máje poskytla prostory pro novou ordinaci včetně čekárny a toaletou pro pacienty za částku 14 000 Kč/měsíc. Současně vyčíslila zálohy na energie (elektrina, voda, topení) pro danou ordinaci na 2 500 Kč/měsíc. Informační systém Gemis potřebuje ke svému chodu internet, proto bylo s danou školou také domluvena možnost připojení se k tamnímu internetovému připojení za měsíční tarif 490 Kč/měsíc. Mimo to je nutné pro účely ordinace zajistit mobilní paušál pro účely telefonní domluvy s pacienty či rodiči a objednávání pacientů. Pro tyto účely byl zvolen paušál s tarifní částkou 390 Kč/měsíc. Praní prádla bude zajišťovat specializovaná firma Dry Clean s.r.o. za měsíční úhradu 400 Kč/měsíc.

Určité částky nebudou hrazeny měsíční frekvencí, nýbrž roční úhradou. Tyto náklady se týkají roční revize přístrojů, poplatku za svoz odpadu a účast na kurzech BOZP a PO, a to jedenkrát ročně. Pro lepší názornost ale byly tyto údaje v tabulce rozpočítány i do měsíční sumy.

Největší položku fixních nákladů představují mzdové náklady. V rámci tohoto políčka je uveden plat ortoptistky a také paní uklízečky, která bude zajišťovat úklid prostor.

### c) Variabilní náklady

V rámci této skupiny jsou klasifikovány náklady, které se s objemem poskytovaných služeb mění. To je primární důvod, proč je obtížné tyto náklady odhadnout předem. V rámci ortoptické ordinace tento druh nákladů nepředstavuje významnou položku, protože není mnoho nákladů, které by mohly být označeny jako variabilní. Svě místo zde ale určitě mají náklady na nákup okluzorů, pro které byla na jednoho pacienta rozpočítána částka 3,92 Kč/návštěvu pacienta. Dále v rámci ortoptického cvičení je pro každého pacienta připraven transparentní papír, který je následně použit na obtahování s červeným filtrem nebo s okluzorem. Výsledná finanční hodnota této položky byla vyčíslena na 2,5 Kč/návštěvu pacienta.

Abychom odhadli počet pacientů ortoptické ordinace je možné počítat s dvěma variantami, které v budoucnu mohou nastat. Jedná se o variantu pesimistickou a realistickou.

V rámci pesimistické varianty můžeme využít poznatky z analýzy zákazníků, kde bylo zjištěno, že ve spádové oblasti B, na jejímž základě bylo vybráno město pro novou ordinaci Rožnov pod Radhoštěm, se nachází 167 pacientů. V rámci této varianty by si novou ordinaci vybralo pouze polovina těchto pacientů, tj. 84, z toho 4 pacienti by navštěvovali MŠ 1. máje, jež by umožňovalo provádět ortopticko-pleoptické cvičení každý den. Současně lze připočítat 1x ročně vyšetření k včasnému zachytu významných očních poruch u dětí, které nově začínají chodit do MŠ 1. máje, jež představuje cca 20 dětí ročně. Současně je nutné počítat s 25denním nárokem na dovolenou ortoptistky. V rámci pesimistické varianty počítáme 359,75 návštěv pacientů měsíčně a 4 317 návštěv pacientů ročně. Výsledné variabilní náklady jsou uvedené v následující tabulce.

Tabulka 16 Variabilní náklady pesimistická varianta (vlastní zpracování)

Položka	Měsíční náklady v Kč	Roční náklady v Kč
Okluzory	1 410	16 922,6
Pomůcky na cvičení	899	10 792,5
<b>Celkem</b>	<b>2 309</b>	<b>27 715,1</b>

V rámci realistické varianty můžeme očekávat také každý měsíc přírůstek cca 2 pacienti, kteří budou na cvičení docházet 1x týdně. V rámci realistické varianty počítáme 367,75 návštěv pacientů měsíčně a 4 941 návštěv pacientů ročně. Výsledné variabilní náklady jsou

uvedené v následující tabulce. Výsledné variabilní náklady realistické varianty zaznamenává následující tabulka.

Tabulka 17 Variabilní náklady realistická varianta (vlastní zpracování)

Položka	Náklady 1. měsíc v Kč	Roční náklady v Kč
Okluzory	1 441,6	17 298,6
Pomůcky na cvičení	919,4	11 032,5
<b>Celkem</b>	<b>2 361</b>	<b>28 331,1</b>

#### 9.4.2 Plán výnosů a příjmů

Financování nové ortoptické ordinace je plánováno jako vícezdrojové. Nejdominantnější místo na straně výnosů budou představovat úhrady za výkony ze strany zdravotních pojišťoven. Dalším zdrojem budou platby rodičů za preventivní vyšetření jejich dětí.

V rámci ortoptické ordinace je možné vykazovat celkem 7 kódů a každý z nich má jiné bodové ohodnocení. Na základě úhradové vyhlášky pro rok 2022 byla stanovena hodnota bodu na tento rok na 1,09 Kč. Jednotlivé kódy jsou zaznamenány v následující tabulce.

Tabulka 18 Ortoptické kódy jednotlivých výkonů (vlastní zpracování z interních dokumentů společnosti Gemini)

Kódy jednotlivých výkonů	Počet bodů	Přepočten na Kč pro rok 2022
06511	306	333,5
06510	55	60,0
06517	68	74,1
06521	58	63,2
06513	34	37,1
06512	542	590,8
06515	118	128,6

Kód 06511 označuje vstupní vyšetření a smí být vykázan pouze samostatně, a to na začátku souvislé léčby a na jejím konci. Kód 06510 označuje ortoptická pasivní cvičení, Kód 06517 značí ortoptické cvičení aktivní a kód 06521 značí cvičení pleoptická. Tyto kódy jsou vykazovány po dobu 10 minut a maximální frekvence vykázaní těchto kódů je uváděna u každého 4x za den. Kód 06513 označuje kontrolní ortoptické vyšetření, které se provádí za účelem zhodnocení průběhu dosavadní léčby dle dokumentace. Tomuto kódu náleží časový interval 5 minut pro každý přístroj a je možné jej vykázat maximálně 5x za den. Kód 06515



představuje vyšetření motility graficky a vyšetření konvergence pomocí konvergometru a je prováděno primárně u dospělých pacientů s diploptickými potížemi. Tento kód lze vykázat pouze 1x za den.

Poslední a nejnovější kód je 06512 a představuje také největší finanční ohodnocení. Tento kód se váže k vyšetření k včasnému záchytu významných očních poruch u dětí v nonverbálním období ve věku od 6 měsíců do 36 měsíců. Právě toto vyšetření bude vykazováno u preventivního vyšetření dětí do tří let s žádankou od praktického lékaře pro děti a dorost. Preventivní vyšetření pro děti starší tří let či dětí bez zmíněné žádanky bude placeno formou samoplátce, a to ve výši 540 Kč.

Lze tedy počítat že první vyšetření bude vykázán kód 06511, který má hodnotu 306 bodů. Další cvičení bude již složeno z kombinací bodů 06510, 06517, 06521, které budou po deseti minutách nakombinovány do časového intervalu jedné hodiny. V rámci jedné hodiny může být přítomno více pacientů, ale s odlišnou pojišťovnou. Nejčastější forma účtování ortopticko-pleoptického cvičení je uvedena na následujícím příkladu.

Příklad:

Novák Jan            RČ 11111/1111        VZP

13:00- 13:10 06521

13:10- 13:20 06521

13:20- 13:30 06510

13:30- 13:40 06517

13:40- 13:50 06517

13:50- 14:00 06517

Tj.  $55 \times 1 + 68 \times 3 + 58 \times 2 = 375$  bodů/ 1 cvičení = 408,75 Kč/cvičení

V rámci finančního plánování je možné vytvořit dvě varianty. Jedná se o variantu pesimistickou a realistickou.

### **Pesimistická varianta**

Na základě analýzy pacientů bylo zjištěno, že ve spádové oblasti B, na jejímž základě bylo vybráno město pro novou ordinaci Rožnov pod Radhoštěm, se nachází 167 pacientů. V rámci této varianty by si novou ordinaci vybralo pouze polovina těchto pacientů, tj. 84, a z toho 4 pacienti by navštěvovali MŠ 1. máje, jež by umožňovalo provádět ortopticko-pleoptické cvičení každý den. Výhodou oproti současnému stavu je zvýšená frekvence cvičení u dětí, u kterých na základě kapacitních problému nebylo možné docházet 1x týdně na cvičení. Současně je plánováno v rámci posilování prevence, 1x ročně vyšetření k včasnému zachytu významných očních poruch u dětí, které nově začínají chodit do MŠ 1. máje, jenž představuje cca 20 dětí ročně. To bude financováno pro děti do tří let na základě vykázání kódu 06512 a u starších dětí platby rodičů ve výši 550 Kč. Současně je nutné si uvědomit, že výnosy ordinace se odvíjí od vykonané práce ortoptistky. Je proto nutné od výsledných výnosů odečíst částku, která představuje finanční ztráty představované 25 dny dovolené ortoptistky. Dále je nutné podotknout, že může vlivem nemocnosti pacientů dojít ke snížení návštěvnosti ordinace. Incidence výskytu nemocí může být každý měsíc odlišná, ale pro účely tohoto finančního plánu jí lze zprůměrovat na hodnotu 5 %. Výsledné výnosy ukazuje následující tabulka, která pracuje s nejčastější formou účtování pleopticko-ortoptického cvičení.

Tabulka 19 Odhadované výnosy nové ortoptické ordinace pesimistické varianty (Vlastní zpracování)

Příjem ortoptické ordinace	Příjem za měsíc (30dní) v Kč	Příjem za rok v Kč
Příjem za 4 děti, které na cvičení chodí každý den (20 dní)	32 700	392 400
Příjem za 80 dětí, které chodí na cvičení 1x týdně	130 800	1 569 600
Preventivní vyšetření pro nové děti v MŠ	985	11 816
<b>Celkem</b>	<b>164 485</b>	<b>1 973 820</b>
Finanční ztráty plynoucí z 25 dní dovolené ortoptistky	-13 625	-163 500
<b>Výnosy po odečtení finanční ztráty plynoucí z dovolené ortoptistky</b>	<b>150 860</b>	<b>1 810 320</b>
<b>Výsledné výnosy po odečtení 5 % způsobené nemocností pacientů</b>	<b>143 317</b>	<b>1 719 804</b>

Tato varianta nepředpokládá, že by byl projeven zájem o novou ordinaci a počítá pouze s výnosy, které pramení z analýzy současného stavu.

### Realistická varianta

Po založení ortoptické ordinace je velice pravděpodobné, že nastane také určitý příjem pacientů od konkurence, protože ve stejném městě poskytuje ortoptické služby také konkurenční ortoptická ordinace, která ale ordinuje pouze jeden den v týdnu. Konkurenční výhoda Gemini ortoptické ordinace bude ve větším výběru termínů na ortoptické cvičení, jež pro dnešní aktivní rodiče představuje značné lákadlo. Mimo to můžeme očekávat určitý záchyt těchto onemocnění v rámci preventivního vyšetření v rámci MŠ, jež bude následně představovat každodenní zdroj ortoptických kódů, jež může ordinace vykazovat na pojišťovnu. Další pacienti budou přicházet vlivem preventivního vyšetřování sourozenců dětí, které již dochází na cvičení a samozřejmě na základě pozitivního zachytu externích i interních strabologů a oftalmologů. Obecně lze předpokládat měsíční přírůstek pacientů cca 2 pacientů/měsíc. U těchto nových pacientů bude v rámci vstupního vyšetření vykázán kód

06511. Nakonec je nutné opět odpočítat ztráty plynoucí ze snížené návštěvnosti ordinace způsobené nemocí pacientů, které jsou opět stanoveny na 5 %. Výsledné hodnoty shrnuje následující tabulka.

Tabulka 20 Odhadované výnosy nové ortoptické ordinace realistické varianty (Vlastní zpracování)

Příjem ortoptické ordinace	Příjem za první měsíc v Kč	Příjem za rok v Kč
Příjem za 4 děti, které na cvičení chodí každý den (20 dní)	32 700	392 400
Příjem za děti, které chodí na cvičení 1x týdně	134 070	1 824 660
Preventivní vyšetření pro nové děti v MŠ	985	11 816
Vstupní vyšetření	667	8 004
<b>Celkem</b>	<b>168 422</b>	<b>2 021 064</b>
Finanční ztráty plynoucí z 25 dní dovolené ortoptistky	-17 474,5	-209 693,75
<b>Výnosy po odečtení finanční ztráty plynoucí z dovolené ortoptistky</b>	<b>150 947,5</b>	<b>1 811 370,25</b>
<b>Výsledné výnosy po odečtení 5 % způsobené nemocností pacientů</b>	<b>143 400,13</b>	<b>1 720 801,74</b>

#### 9.4.3 Hospodářský výsledek

Pojem hospodářský výsledek se váže k rozdílu mezi výnosy a náklady za určité období. Z předchozích plánů nákladů a výnosů, lze předpokládat hospodářský výsledek, který je zaznamenán v následující tabulce.

Tabulka 21 Hospodářský výsledek (Vlastní zpracování)

	Pesimistická varianta		Realistická varianta	
	Měsíční v Kč	Roční v Kč	Měsíční v Kč	Roční v Kč
Náklady na vstupní investici	226 322		226 322	
Fixní náklady	67 910	814 920	67 910	814 920
Variabilní náklady	2 309	27 715,1	2 361	28 331,1
Celkové náklady	296 541	842 635,1	296 593	843 251,1
Zakladatelský rozpočet	226 322		226 322	
Výnosy nové ordinace	143 317	1 719 804	143 400,13	1 720 801,74
Celkové výnosy	369 639	1 719 804	369 722,13	1 720 801,74
<b>Hospodářský výsledek</b>	<b>73 098</b>	<b>877 168,9</b>	<b>73 129,13</b>	<b>877 550,64</b>
<b>Hospodářský výsledek po zdanění (15 %)</b>	<b>62 133,3</b>	<b>745 593,57</b>	<b>62 159,76</b>	<b>745 918,05</b>

Z tabulky je patrné, že pesimistická i realistická varianta je značně zisková. V rámci pesimistické varianty projektu, která zastupuje situaci, kdy není projeven zájem o novou ordinaci a počítá pouze s výnosy, které pramení z analýzy současného stavu, byl zjištěn hospodářský výsledek nové ordinace na jeden měsíc 73 098 Kč a na rok 877 168,9 Kč, po zdanění pak na jeden měsíc 62 133,3 Kč a na rok 745 593,57 Kč. V rámci realistické varianty bylo počítáno s měsíčním přírůstkem 2 pacientů, kteří budou následně docházet na cvičení 1x týdně. Hospodářský výsledek této varianty je na první měsíc 73 129,13 Kč a na rok 877 550,64 Kč, po zdanění pak na první měsíc 62 159,76 Kč. a na rok 745 918,05Kč.

#### 9.4.4 Prognóza budoucího vývoje

Na základě každoročního aktivního preventivního záchytu významných očních diagnóz, lze očekávat určitý záchyt těchto onemocnění u dětí v MŠ 1. máje a vyšetřovaných sourozenců současných pacientů. Tento včasný záchyt bude následně představovat pravidelný zdroj ortoptických kódu, jež může ordinace vykazovat na pojišťovnu. Obzvláště výhodný se jeví tento včasný záchyt u dětí MŠ 1.máje, jež pro ortoptickou ordinaci znamená každodenní

přísun těchto kódů. Další výhodou je konkurenční výhoda Gemini ortoptické ordinace oproti konkurenčnímu zařízení v Rožnově pod Radhoštěm, jež může mít za následek migraci tamních pacientů do nové ortoptické ordinace.

V následujících třech letech lze očekávat relativně podobné výsledky hospodaření z důvodu počátečního naplnění kapacity ordinace a následného postupného příbytku nových pacientů a současně také postupného úbytku pacientů starších 15 let. Odchytky mohou být způsobeny primárně změnou nákladů v podobě změny nákladů na energie či změnou výnosů vlivem hojnějšího záchytu ortoptických diagnóz apod.

Je také nutné zmínit, že s dynamickým vývojem nových technologií a rychlému rozvoji celé společnosti je kladen stále větší nárok na zrak a lze do budoucna očekávat přírůstek těchto onemocnění. Do budoucna lze tedy předpokládat také zvýšený zájem o služby ortoptické ordinace, jež následně evokuje zvýšené příjmy ortoptické ordinace.

## 9.5 Marketingový plán

Mnoho podnikatelů se domnívá, že marketing ve zdravotních zařízeních není důležitý. V případě ortoptické ordinace je marketing klíčový primárně proto, že zvedá povědomí o amblyopii a poruchách binokulárního vidění a tímto způsobem umožňuje započat léčbu těchto poruch ve věku, kdy je to fyziologicky možné. Zvýšené povědomí s sebou přináší větší ostražitost a prevenci, jež zvyšuje pravděpodobnost záchytu těchto diagnóz a následně také počet pacientů v ortoptických ordinacích.

Co se týče konkurenční výhody. V dnešní době převládá spíše nedostatek ortoptických ordinací, jež s sebou nepřináší tlak na zvyšování konkurenceschopnosti daného podniku. Je třeba mít na paměti, že může v budoucnu nastat situace, kdy se tento stav změní, a proto by si daná ordinace měla brát za cíl budování dobrého jména, které se bude podílet na zajištění trvalého přísunu pacientů. V případě založení ordinace je ale nutné získat počáteční klientelu, která bude následně naší ordinaci loajální.

### 9.5.1 Marketingový mix

Marketingový mix je jednoduchý nástroj, který pomocí 4P – product (produkt nebo služba), price (cena), place (umístění) a promotion (marketingová komunikace), umožňuje oslovení potenciačních zákazníků a zvýšení povědomí o dané ortoptické ordinaci.

#### a) Produkt

Produktem ortoptické ordinace je primárně poskytování odborné péče ortoptisty v podobě ortoptických rozborů a ortoptických a pleoptických cvičení. Tato péče je poskytována jak

formou každodenního cvičení pro strabologem vybrané děti navštěvující MŠ 1. máje, tak i formou pravidelného docházení pacientů jedenkrát či dvakrát týdně, jedenkrát za měsíc či za tři měsíce nebo jedenkrát za půl roku na základě doporučení strabologa.

Velice výhodné je preventivní vyšetřování dětí cílené na děti navštěvující MŠ 1. máje, popřípadě sourozence těchto dětí. Tímto počínáním je podpořen včasný záchyt významných očních diagnóz a tím zvětšování okruhu pacientů ortoptické ordinace.

#### **b) Cena**

Financování zdravotních služeb poskytovaných ortoptistkou je zpravidla propláceno zdravotní pojišťovnou. Tyto proplácené úkony spočívají v provádění ortoptických rozboru a poskytování pleopticko-ortoptického cvičení.

Screening zrakových vad u dětí je možné také financovat prostřednictvím zdravotní pojišťovny. Jedná se o případ, kdy ortoptiska absolvuje Mimořádný certifikovaný kurz – Včasný záchyt významných očních poruch u dětí v neverbálním období ve věku od 0 měsíců do 3 let a dítě přichází na základě žádanky vystavené pediatrem. U starších dětí a dětí bez žádanky od pediatra vyšetření hrazeno není, ale může být některou pojišťovnou (205, 211) na základě vystaveného dokladu zpětně propláceno. Cena za toto vyšetření placena samoplátcem vychází z částky, kterou za tento výkon poskytuje pojišťovna, tj. 542 Kč, ale kvůli zjednodušení dojde k zaokrouhlení na 540 Kč.

Toto screeningové vyšetření se jedná jako ideální varianta pro sourozence dětí, které dochází na cvičení, jelikož tyto oční diagnózy mají genetický základ. Je proto rozumné toto preventivní vyšetření podstoupit na základě pozitivní rodinné anamnézy. Podstoupení tohoto vyšetření v rámci ortoptické ordinace představuje značnou výhodu v snižování zátěže strabologických a očních ambulancí, protože v současné době je v Gemini očním centru objednávací doba až 3 měsíce. Tímto počínáním dojde k rychlejšímu záchytu těchto diagnóza je prostor pro dřívější nastavení léčby, jež má obecně vliv na příznivější výsledky léčby.

#### **c) Umístění**

Umístění ordinace je situováno do Rožnova pod Radhoštěm, přesněji MŠ 1. máje, které bylo určeno na základě analýzy vnějšího prostředí. Výhoda spočívá v tom, že Rožnov pod Radhoštěm představuje ideální středobod a zajišťuje ideální poměr mezi geografickou dostupností ostatních měst a vzdáleností od Gemini očního centra, ve kterém se nachází spolupracující strabologové.

Velice výhodné se také jeví otevření nové ordinace při budově MŠ 1.máje. Mezi hlavní výhody je nutné zmínit intenzivnější cvičení pacientů, jež dochází do MŠ každý den, jež vzhledem k jejich věku je efektivnější pro výslednou léčbu. Dále odpadá povinnost rodičů vodit děti na cvičení (stačí je dovést do MŠ). Pro ortoptickou ordinaci je výhodné pokrytí méně vytížených dopoledních hodin a větší jistota každodenního příchodu pacientů a tím každodenního příjmu ordinace, a nakonec je velmi prospěšné zapojení pedagogů MŠ do okluzní terapie, která je velice důležitá pro pozitivní léčebný výsledek. Současně lokalita MŠ 1. máje se nachází poblíž areálu Tesly, který je domovem několik desítek firem, jež představuje potencionální pracoviště rodičů od dětí, jež dochází na cvičení. Tato proximální blízkost zmenšuje překážku vodění dětí na cvičení a zvyšuje tak konkurenceschopnost dané ordinace. Současně se také nachází v centru města, a v proximální blízkosti hned několika základních škol, jež značně zjednodušuje geografickou dostupnost pro děti, které dochází na cvičení z těchto škol.

#### d) Marketingová komunikace

Pro novou ordinaci je potřeba zajistit řádnou propagaci, aby mohl být zajištěn okruh loajálních pacientů, kteří představují budoucí příjem ortoptické ordinace. Tato propagace bude zajištěna pomocí:

- **Webových stránek.** Gemini oční klinika a.s. má kvalitně zpracované webové stránky „Gemini.cz“, které blíže specifikují jednotlivé kliniky. Zde by byla specificky popsána také nová ordinace. Současně jsou zde pravidelně zveřejňovány články pomocí blogu, které představují novinky a zajímavosti ze světa oftalmologie, strabologie, optometrie, ortoptiky apod.
- **Sociálních sítí.** společnost Gemini má založený facebookový profil „Oční klinika Gemini“ a současně také instagramový profil „GEMINI | oční klinika“, kde zveřejňuje výše zmíněné články, zajímavosti, akce a úspěchy všech klinik. Současně má oční klinika Gemini účet i na YouTube a Linkedinu. Zveřejnění reklamních příspěvků ortoptické ordinace na těchto sítích zaručuje doručení této zprávy několika desítkám tisíc lidí.
- **Doporučení ordinace očními lékaři či strabology.** V rámci Gemini očního centra bude zajištěno přímé doporučování nové ortoptické ordinace pacientům se zaznamenanými ortoptickými diagnózami. Na základě analýzy zákazníků bylo zjištěno, že již existuje velký počet pacientů, pro které je dojíždění na ortopticko-pleoptické cvičení do Rožnova pod Radhoštěm výhodnější než do současných ordinací. Tito pacienti budou tedy alokováni do této nové ortoptické ordinace.



Současně je také možné přijímat nové pacienty na základě žádanky jakéhokoliv lékaře, proto je rozumným krokem kontaktovat okolní lékaře či strabology a informovat je o existenci nové ortoptické ordinace.

Je nutné si uvědomit, že největší reklamu poskytují jakémukoliv podniku jeho zaměstnanci a zákazníci. Jejich doporučení má větší váhu než jakákoliv reklamní kampaň. Oční klinika Gemini si tento fakt uvědomuje, proto se snaží štedře odměňovat své zaměstnance a současně jim poskytovat široké spektrum benefitů. V rámci všech klinik je zaměstnancům nabízen jednosměnný provoz, pět týdnů dovolené, příspěvky na volnočasové aktivity a zdraví, stravenky, příspěvek při životním jubileu, vzdělávání a osobní rozvoj, zvýhodněné mobilní tarify, firemní akce pro zaměstnance, slevy u obchodních partnerů, slevy na zákroky a produkty.

Současně je kladen velký nárok na kvalitní péči poskytovanou pacientům. V ortoptické ordinaci je z tohoto pohledu vyzdvihována kvalitní edukace rodičů s projevem empatie, protože každý rodič má tendenci si přát pro své dítě to nejlepší a případná nesympatie ortoptické ordinace se následně může odrazit v nedostatečné motivaci pravidelně či vůbec docházet na cvičení. Zároveň je důležité, aby se ortoptické cvičení nestalo příliš rutinním a byla kladena snaha na neustále zlepšování a obměňování léčebných postupů, aby byla evokována stále větší motivace pacientů docházet na cvičení.

## 10 SWOT ANALÝZA

Tato analýza shrnuje silné a slabé stránky v rámci interního prostředí nově vytvořené ordinace, ale také i hrozby a příležitosti, které na novou ordinaci mohou působit z externího prostředí.

Tabulka 22 SWOT analýza (vlastní zpracování)

S (strengths)–Silné stránky	W (weaknesses)–Slabé stránky
Strategické umístění	Při nemoci ortoptistky je omezená možnost zastoupení
Intenzivnější cvičení pacientů, jež dochází do MŠ každý den	Infantilní prostředí MŠ pro dospělé pacienty
Dobrá možnost konzultace se strabology Gemini očního centra	Prostředí MŠ může působit menší autoritu pro pacienty
Možnost provádění preventivních ortoptických vyšetření	Nutnost přizpůsobit režim cvičení zvyklostem dané MŠ
O (opportunities)–Příležitosti	T (threats)–Hrozby
Vysoká poptávka po ortoptických službách	Vznik konkurence
Dlouhodobý růst počtu dětí ve věku 0-14 let v okolních kraji	Neúspěšné výběrové řízení zdravotních pojišťoven
-	Legislativní nebo regulační opatření

### 10.1 Silné stránky

Velkou výhodou nové ortoptické ordinace je její strategické umístění. Výhoda spočívá v tom, že Rožnov pod Radhoštěm představuje ideální středobod a zajišťuje ideální poměr mezi geografickou dostupností ostatních měst a vzdáleností od Gemini očního centra, ve kterém se nachází spolupracující strabologové. Druhou výhodou je blízkost areálu Tesly, který je domovem několik desítek firem, jež představuje potencionální pracoviště rodičů od dětí, jež dochází na cvičení. Současně se také nachází v centru města, a v proximální blízkosti hned několika základních škol, jež značně zjednodušuje geografickou dostupnost pro děti, které dochází na cvičení z těchto škol.

Velice výhodné se také jeví otevření nové ordinace v budově MŠ 1.máje., jež poskytuje možnost intenzivnějšího cvičení pacientů, jež dochází do MŠ každý den. To má za následek intenzivněji cílenou léčbu v terapeuticky nejvhodnějším věku a zároveň jistotu každodenního přísunu kódů pro pojišťovnu.

Jako silnou stránku lze také považovat možnost konzultace se strabology Gemini očního centra skrze informační systém Gemis. Ortoptistka se s individuálními pacienty setkává v pravidelných intervalech 1x týdně nebo dokonce každý den. Na základě této pravidelné interakce se jí naskytuje více možností upozorovat významné oční děje a popřípadě je ihned konzultovat se strabologem, jež umožňuje maximálně zvyšovat výsledek terapie.

Velice významnou silnou stránku představuje možnost provádění preventivních ortoptických vyšetření. Jedná se o efektivní způsob, jak zvýšit povědomí o poruchách jednoduchého binokulárního vidění a jiných očních významných poruchách a současně podpořit prevenci, která zajistí včasnou léčbu těchto očních diagnóz. To má za následek zvýšení počtu pacientů v rámci ortoptické ordinace, jež s sebou přináší také růst příjmů ordinace. Obzvláště efektivní se tato prevence jeví v rámci MŠ 1.máje, protože záchyt tamních pacientů představuje každodenní přírůstek kódů pro pojišťovnu.

## 10.2 Slabé stránky

Mimo silné stránky je nutné také zmínit slabé stránky, které lze u Gemini ortoptická ordinace nalézt. V první řadě se jedná o omezenou možnost zastoupení ortoptistky v případě její nemoci. Důvodem je primárně to, že daná ortoptistka smí být zastoupena pouze další ortoptistkou. K tomuto zastoupení smí být použity ortoptistky Gemini očního centra. Každá z nich má ale na starost svou vlastní ordinaci, proto je možné zařídit, aby každá z nich (dle momentálních možností) přebjedly pacienty z jednoho dne do zbylých čtyř dnů daného týdne a tento uvolněný den poskytla Gemini ortoptické ordinaci své služby. Je tak možné zařídit záskok na 3 dny (dle momentálních možností).

Byť se připojení ortoptické ordinace jeví jako ideální řešení, může v případě dospělých pacientů působit toto prostředí infantilním dojmem. Současně může prostředí MŠ na děti a rodiče působit spíše dojmem „kroužku“ namísto cílené terapie. Tyto dojmy mohou zapříčinit snížení autority ortoptiky pro pacienty, jež následně může způsobit nepravidelnost docházení na cvičení či preferenci jiného kroužku nad cvičením.

Další slabou stránkou je nutnost přizpůsobit režim cvičení zvyklostem dané MŠ, např. uvolnit děti MŠ 1. máje ze cvičení kvůli divadlu se třídou apod.

## 10.3 Příležitosti

Jako velkou příležitost je nutné zmínit dlouhodobý růst počtu dětí ve věku 0-14 let v okolních kraji. Tento růst s sebou přináší také růst pravděpodobnosti výskytu poruch jednoduchého binokulárního vidění, jež v případě včasného záchytu představuje růst příjmu ortoptické ordinace.

Naprostá většina rodičů chce v dnešní době pro své děti to nejlepší a zajistit jim co nejlepší budoucnost. Případné poruchy jednoduchého binokulárního vidění způsobí v budoucnu jejich dětem mnoho omezení, primárně ve výběru budoucího povolání, kdy je daný jedinec limitován o výběr profesí, kde je vyžadován přesný odhad vzdáleností, tj. pilot letadel, obsluha zdvihacích zařízení, provádění operací pod mikroskopem apod. Proto mají rodiče snahu tyto poruchy ze života svých dětí co nejdříve odstranit a tím vzniká zvýšená poptávka po ortoptických službách.

#### **10.4 Hrozby**

Za hrozbu ovlivňující Gemini ortoptickou ordinaci můžeme pokládat vznik nové konkurence. Nepravděpodobnost této hrozby podporuje dlouhodobý nedostatek ortoptistek v rámci celé České republiky, je ale nutné s touto hrozbou počítat a pravidelně analyzovat konkurenční prostředí a zvyšovat konkurenceschopnost dané ordinace.

Zásadní hrozbu představuje potenciálně neúspěšné výběrové řízení. Příjmy Gemini ortoptické ordinace jsou totiž výrazně závislé na úhradách vykázaných kódů zdravotními pojišťovnami. Pokud by se Gemini ortoptické ordinaci nepodařilo uzavřít smlouvy s ortoptickými ordinacemi, byla by nucena zajistit příjmy ortoptické ordinace formou přímých plateb pacientů či rodičů, jež by mohlo následně negativně ovlivnit zájem o služby.

Za další hrozbu lze považovat vznik legislativního nebo regulačního opatření v oblasti zdravotní politiky negativně ovlivňující chod ortoptické ordinace. Zde je možné zařadit například snížení hodnoty bodu pojišťovny nebo vznik legislativy, která sníží počet kódů, které lze vykazovat na zdravotní pojišťovnu apod.

## 11 MANAGEMENT RIZIK

Každý projekt se pojí s určitým množstvím rizik, které mohou v budoucí době nastat. Aby následky těchto rizik nebyly závažné či devastující je nutné je v první řadě identifikovat a poté připravit sérii plánů, které budou mít za cíl eliminovat jejich důsledky.

Při zakládání nové ortoptické ordinace v Rožnově pod Radhoštěm je možné počítat s těmito riziky:

- Riziko 1: nedostatek pacientů
- Riziko 2: vznik nové konkurence
- Riziko 3: nedostatek personálu
- Riziko 4: neuzavření smlouvy o úhradě zdravotnických služeb s pojišťovnamy
- Riziko 5: snížení hodnoty bodu
- Riziko 6: poškození pacienta
- Riziko 7: poškození majetku

### 11.1 Matice rizik

Poté co byly identifikovány daná rizika je vhodné je zaznamenat do matice rizik. Jedná se o jednoduchý grafický nástroj, pomocí kterého lze efektivně daná rizika posoudit. Nejprve je nutné určit u individuálních rizik jejich pravděpodobnost výskytu a závažnosti následků na stupnici od 1 do 5. Toto hodnocení je zaznamenáno v následující tabulce.

Tabulka 23 Hodnocení rizik (vlastní zpracování)

Označení	Pravděpodobnost výskytu	Označení	Závažnost následku
P1	Téměř jisté	Z1	Extrémní
P2	Pravděpodobné	Z2	Vysoké
P3	Možné	Z3	Střední
P4	Nepravděpodobné	Z4	Nízké
P5	Řídké	Z5	Minimální

Po určení stupnice je nutné výše identifikované riziko ohodnotit, na základě těchto vytyčených faktorů, jež zobrazuje následující tabulka.

Tabulka 24 Ohodnocení identifikovaných rizik (vlastní zpracování)

	Riziko	Pravděpodobnost	Následky
R1	Nedostatek pacientů	P4	Z2
R2	Vznik nové konkurence	P4	Z3
R3	nedostatek personálu	P3	Z2
R4	Neuzavření smlouvy o úhradě zdravotnických služeb s pojišťovny	P3	Z3
R5	Snížení hodnoty bodu	P3	Z2
R6	Poškození pacienta	P5	Z3
R7	Poškození majetku	P2	Z4

Tabulka 25 Matice rizik (vlastní zpracování, dle Šupšákové)

Pravděpodobnost	Následky				
	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5
P1					
P2				<b>R7</b>	
P3		<b>R3, R5</b>	<b>R4</b>		
P4		<b>R1</b>	<b>R2,</b>		
P5			<b>R6</b>		

**Extremní riziko**
 **Vysoké riziko**
 **Střední riziko**
 **Nízké riziko**

Z identifikovaných rizik nepředstavuje žádné extrémní riziko. Největší počet daných rizik představuje vysoké riziko. Jedná se o nedostatek pacientů, vznik nové konkurence, nedostatek personálu, neuzavření smlouvy o úhradě zdravotnických služeb s pojišťovny a snížení hodnoty bodu. Poslední dvě rizika, tj, poškození pacienta a poškození majetku, jsou klasifikovány jako rizika střední.

## 11.2 Eliminace rizik

Na základě výše identifikovaných a zhodnocených rizik, které by mohly negativně ovlivnit projekt založení nové ortoptické ordinace, je v této fázi nutné navrhnout řešení, která by minimalizovala eventuální následky zapříčiněné potenciálním nastáním rizik.

### Riziko 1: Nedostatek pacientů

Nedostatek pacientů představuje pro daný projekt vysoké riziko. Lze ho ovšem považovat za spíše nepravděpodobné, protože na základě analýzy pacientů bylo zjištěno výrazné

přetížení současných ortoptických ordinací. Mimo to analýza potencionálních pacientů ukázala, že na základě dlouhodobého růstu objemu dětí v „terapeuticky schopném věku“ v okolních krajích, je nedostatek pacientů nepravděpodobný. Pokud by ale v budoucnu měl tento problém nastat, byl by výrazně ovlivněn příjem ortoptické ordinace. Tento problém by se dal vyřešit zvýšením frekvence cvičení u současných pacientů. Tento krok by poté měl vliv na zvýšení efektivnosti léčby.

### **Riziko 2: Vznik nové konkurence**

Jak již bylo popsáno v teoretické části, v České republice je zaznamenán značný nedostatek ortoptistů, jež nepodporuje teorii vzniku nové konkurence. Současně každý nově vystudovaný ortoptista musí první rok po ukončení studia pracovat pod odborným dohledem. Toto nařízení a fakt, že Česká společnost ortoptistek je relativně malá a potenciální informovanost o účelech vytvoření nových pracovišť je velká, vytváří dobré podmínky pro Gemini ortoptickou ordinaci připravit se na novou konkurenci. Obecně je ale nutností trvat na budování dobrého jména ordinace a vytvářet vřelý vztah se svými pacienty, aby byla zajištěna jejich loajálnost.

### **Riziko 3: Nedostatek personálu**

Ze zmíněných rizik je nedostatek personálu nejzávažnějším rizikem. Jak již bylo zmíněno výše, v České republice je zaznamenán nedostatek ortoptistů. V případě nemoci či krátkodobého výpadku personálu je možno situaci řešit alokací ortoptistek z Gemini očního centra. Velká nebezpečí nedostatku personálu se pojí s odchodem ortoptistky na mateřskou dovolenou. Tento problém lze eventuelně vyřešit částečnou alokací ortoptistek z ortoptických ordinací Gemini očního centra. Tato alokace by výsledně měla za následek částečné zkrácení ordinačních hodin všech čtyř ortoptických ordinací.

Obecný nedostatek ortoptistů se snaží Gemini oční centrum řešit každoročním pořádáním dne otevřených dveří pro studenty Mendelovy střední školy v Novém Jičíně oboru Zdravotní lyceum a ukazuje jim krásy a výhody práce v ortoptické ordinaci, jež cílí na zvyšování zájmu o obor a tím zvyšování počtu ortoptistů.

### **Riziko 4: Neuzavření smlouvy o úhradě zdravotnických služeb s pojišťovnami**

Toto riziko se pojí s možnou pravděpodobností, protože v Rožnově pod Radhoštěm se již jedna ortoptická ordinace nachází. Její ordinační doba je tvořena pouze jedním dnem, protože zbylé 4 dny je ortoptistka na pracovišti v jiném městě. Tento den nedokáže pokrýt poptávku po službách a současně je možné do ordinace alokovat značnou část současných pacientů. I přesto je nutné, aby se Gemini ortoptická ordinace důkladně připravila

na výběrové řízení se zdravotními pojišťovnami a měla zpracovaný kvalitní podnikatelský plán s analýzami, které podporují zájem o služby. Situace, že se Gemini oční ordinaci nepodaří uzavřít smlouvy se zdravotními pojišťovnami může mít výrazný vliv na její příjmy. Řešením by byla finanční účast pacientů či zákonných zástupců na úhradě zdravotních služeb, jež by mohlo druhotně snížit zájem o nabízené služby.

#### **Riziko 5: Snížení hodnoty bodu**

Zdravotní pojišťovny již druhý rok hospodaří s deficitem a do budoucna může hrozit nebezpečí snížení hodnoty bodu pojišťovny, na základě snahy snížit výdaje zdravotních pojišťoven. Snížení hodnoty bodu by mělo výrazný vliv na finanční příjem ortoptické ordinace. Dané riziko nelze nijak změnit, lze jen problematiku sledovat a připravit se na potenciální změny v poskytování pleopticko-ortoptických služeb, eventuelně v kritických případech je možno zvážit spoluúčast pacienta na úhradě poskytovaných služeb.

#### **Riziko 6: Poškození pacienta**

Riziko poškození pacienta bylo hodnoceno jako středně nízké, protože léčba v rámci ortoptické ordinace probíhá bezkontaktním způsobem. Je možné ale poškodit pacienta případným zabudováním ARK, diplopie apod. Nepravděpodobnost tohoto rizika je dána faktem, že se Gemini snaží zaměstnávat vysoce kvalifikovaný personál a pro nějž permanentně zajišťuje účast na velkém množství vzdělávacích akcí, které na podobné rizika mohou upozornit a ujistit se, že personál při léčbě postupuje správným způsobem.

#### **Riziko 7: Poškození majetku**

Riziko poškození majetku bylo také hodnoceno jako středně nízké, byť pravděpodobnost tohoto rizika se jeví jako velká z důvodu toho, že většinou skupinou pacientů jsou děti. Nicméně majetek v rámci ordinace by měl být tomuto faktu uzpůsobeno. Současně je nutné dodržovat doporučené pracovní postupy, a hlavně neopomíjet pravidelný odborný servis přístrojového vybavení ordinace.



## 12 VYHODNOCENÍ PROJEKTU

Cílem projektu bylo založení nové ortoptické ordinace s názvem Gemini ortoptická ordinace. Vznik tohoto projektu byl uskutečněn na základě požadavku Gemini očního centra s.r.o., jež funguje pod záštitou oční kliniky Gemini a.s. V rámci projektové části byly popsány kroky, které vedou k založení této nové ortoptické ordinace, která bude mít právní formu společnost s ručením omezeným a bude společně s celou sítí očních klinik Gemini naplňovat vizi MUDr. Pavla Stodůlky, Ph.D., FEBOS-CR.

Projektová část vychází ze zjištění analytické části. Na základě vykonané analýzy zákazníků a analýzy umístění ordinace bylo vybráno místo pro založení nové ortoptické ordinace MŠ 1.máje v Rožnově pod Radhoštěm. Na základě STP analýzy byly specifikovány důležité zákaznické segmenty, kterým byl následně přizpůsoben marketingový plán projektu za pomoci marketingového mixu.

Mimo marketingový plán byl také zhotoven personální plán a velice důležitý finanční plán. Na základě tohoto finančního plánu bylo zjištěno, že tento projekt je reálně uskutečnitelný a dává finanční smysl. Finanční plán pracoval s dvěma variantami. První varianta byla pesimistická a pracovala pouze se situací, kdy o novou ordinaci není projeven zájem od potencionálních pacientů a na cvičení budou docházet pouze pacienti ze spádové skupiny B, kterým bude umožněno zvýšení frekvence cvičení na 1x týdně. Druhá varianta byla realistická a počítala s měsíčním přírůstkem pacientů na základě preventivního zachytu či doporučení oftalmologa a to 2 pacientů/měsíc. Obě varianty počítaly s prováděním preventivního vyšetření u dětí, které nově nastoupí do MŠ 1. máje. Ukázalo se, že obě varianty jsou značně ziskové.

Zhodnocení projektu SWOT analýzou ukázalo jeho slabé a silné stránky a současně také příležitosti a hrozby, které mohou novou ortoptickou ordinaci ovlivňovat z externího prostředí. Mimo to byl projekt podroben také rizikové analýze, která identifikovala a ohodnotila 7 rizik. U každého rizika byl posléze popsán plán jeho eliminace.

V rámci vytyčených dlouhodobých i krátkodobých strategických cílů je nutné podotknout, že vytvořený projekt popisuje založení ortoptické ordinace, ve které je zajištěn vysoce kvalifikovaný personál a kvalitní technické vybavení. Současně je vybudován plán pro získání rozsáhlé a loajální klientely a v neposlední řadě byl vytvořen plán, jak podporovat prevenci a zajistit nezatěžování oftalmologické ambulance Gemini očního centra.

## ZÁVĚR

Předložená diplomová práce si brala za cíl sestavit projekt pro založení ortoptické ordinace. Hlavní iniciativa vzniku tohoto projektu byla kladena ze strany Gemini očního centra, aby pomohla vyřešit problém nedostatečně rozvinuté sítě ortoptických pracovišť a z toho pramenící přetížení současných ortoptických ordinací.

Na základě stanoveného dílčího cíle práce byla v rámci teoretické části této práce provedena literární rešerše, shrnující poznatky z aktuálně dostupných zdrojů, která v rámci 4 kapitol přichystala teoretický podklad pro navazující praktickou část diplomové práce.

V úvodu praktické části je popsána samotná oční klinika Gemini a.s. s detailnějším zaměřením na Gemini oční centrum s.r.o., jež následně poskytuje výchozí informace pro analytickou část. Velká snaha byla kladena na řádné zpracování analýzy vnějšího prostředí, aby se připravil kvalitní základ pro projektové řešení založení ortoptické ordinace. V rámci analýzy makrookolí byla provedena analýza konkurence, která označila za nejvýznamnější konkurenci FN Ostrava. Současně ale také upozornila na nutnost pravidelného opakování této analýzy, aby byla neustále udržována konkurenceschopnost ortoptické ordinace. Obzvláště přínosná byla analýza zákazníků. Výsledky této analýzy potvrdily přetížení současných ortoptických pracovišť Gemini očního centra, dále pomohly identifikovat spádovou oblast B jako oblast s největším počtem pacientů, v rámci, které byl určen Rožnov pod Radhoštěm, jako město pro založení nové ortoptické ordinace a MŠ 1. máje jako konkrétní místo. Současně byl v okolních krajích zaznamenán rostoucí počet potencionálních pacientů. Přínos STP analýzy spočíval ve vymezení zákaznických segmentů budoucí ortoptické ordinace a klíčové marketingové strategie pro tyto segmenty. PESTLE analýza vymezila externí faktory, které sice nová ortoptická ordinace nedokáže ovlivnit, avšak dokáže se na dané faktory připravit a adaptovat. V rámci analýzy vnitřního prostředí byla provedena analýza zdrojů, která odhalila, které zdroje je možné alokovat do nové ortoptické ordinace, aby byla zajištěna finanční úspora společnosti.

Na zjištěních analytické části staví projektová část této diplomové práce. Ta na počátku popisuje legislativní a administrativní cestu, která vede k založení ortoptické ordinace formou společnosti s ručením omezeným. Následně byl připraven personální, marketingový a velice důležitý finanční plán. Ten potvrdil uskutečnitelnost a finanční smysl projektu. Významným výstupem finančního plánu bylo zjištění, že se projekt jeví jako ziskový i z pohledu pesimistické varianty, která pracuje se situací, kdy o novou ordinaci není projeven zájem od potencionálních pacientů a na cvičení budou docházet pouze pacienti ze spádové

skupiny B, kterým bude umožněno zvýšení frekvence cvičení na 1x týdně. V konečné fázi praktické části byl projekt podroben SWOT analýze, která zpracovává silné a slabé stránky budoucí ordinace, včetně příležitostí a hrozeb, které mohou danou ordinaci ovlivnit z externího prostředí a následně identifikuje a hodnotí rizika pojící se založením nové ortoptické ordinace, načež následně navazuje vytvořením eliminačního plánu těchto rizik.

Na závěr je třeba zmínit, že klíčem k úspěšné implementaci projektu do praxe je dostatek kvalifikovaného personálu s profesionálním přístupem, dostatečný počet pacientů a úspěšně uzavřené smlouvy o úhradě zdravotních služeb se zdravotními pojišťovnami. V rámci daného projektu byla kladena snaha všechny tyto oblasti pečlivě popsat, aby mohl, jako výstup této práce, vzniknout realizovatelný projekt založení ortoptické ordinace.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. Praha: Grada Publishing. 2007. ISBN 978-80-247-5212-9.

BOHÁČEK, Martin et al., *Vybrané otázky práva pro arts management*. 1. Praha: Oeconomica. 2019. ISBN 9788024522876.

BUCHTA, Karel a Helena SEDLÁČKOVÁ, *Strategická analýza. 2. přepracované a rozšířené vydání*. Praha: C. H. Beck. 2006. ISBN 8071793671.

Česká společnost ortoptistek [online]. Brno [cit. 2022-04-14]. Dostupné z: <http://www.ortoptika.cz/>

ČESKO, *Zákon č. 455 ze dne 15. listopadu 1991 o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)*. In: *Zákony pro lidi*. 1992 [cit. 2022-13-04] Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>

ČESKO, *Zákon č. 48 ze dne 28. března 1997 o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů*. In: *Zákony pro lidi* 1997. [cit. 2022-13-04] Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1997-48>

ČESKO, *Zákon č. 96 ze dne 3. března 2004 o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činnosti souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních)*. In: *Zákony pro lidi*. 2004. [cit. 2022-13-04] Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-96>

ČESKO, *Vyhláška č. 55 ze dne 14. března 2011 o činnostech zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků*. 2011 In: *Zákony pro lidi*. [cit. 2022-13-04] Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-55>

ČESKO, *Zákon č. 89 ze dne 22. března 2012 občanský zákoník*. In: *Zákony pro lidi*. 2014 [cit. 2022-13-04] Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

ČESKO, *Vyhláška č. 396 ze dne 29. října 2021 o stanovení hodnot bodu, výše úhrad za hrazení služby a regulačních omezení pro rok 2022*. In: *Zákony pro lidi*. 2022. [cit. 2022-13-04] Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2021-396>

ČSÚ, *Počet obyvatel a věkové složení*. czso.cz [online]. 2020. [cit. 2022-04-14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/142755460/1301572101.pdf/b0a547fd-0aac-4322-8945-9166a2f4655b?version=1.1>

ČSÚ, *Pohyb obyvatelstva – rok 2020*. czso.cz [online] 2021. [cit. 2022-04-14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/pohyb-obyvatelstva-rok-2020>

ČSÚ, *Výsledky zdravotnických účtů ČR - 2010–2019*. czso.cz [online] 2021. [cit. 2022-04-14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vysledky-zdravotnickych-uctu-cr-m6hwrlzbbw>

ČSÚ, *Ceny výrobců*. czso.cz [online]. 2022. [cit. 2022-04-14]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/ceny\\_vyrobcu\\_ekon](https://www.czso.cz/csu/czso/ceny_vyrobcu_ekon)

ČSÚ, *Indexy spotřebitelských cen – inflace – březen 2022*. czso.cz [online] 2022 [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/indexy-spotrebitelskych-cen-inflace-brezen-2022>

ČSÚ, 2022. Šetření průměrných cen vybraných výrobků – pohonné hmoty a topné oleje – časové řady [online]. czso.cz [cit. 2022-04-14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/setreni-prumernych-cen-vybranych-vyrobku-pohonne-hmoty-a-topne-oleje-casove-rady>

DVOŘÁK, Tomáš, *Akciová společnost a Evropská společnost*. 2., aktualiz. vyd. Praha: ASPI. 2009. ISBN 9788073574307.

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

GEMINI OČNÍ CENTRUM, *Historie očního centra*. Gemini oční centrum [online]. Nový Jičín [cit. 2022-04-14]. Dostupné z: <http://www.ocni-centrum.cz/o-nas/historie>

GEMINI OČNÍ CENTRUM, *Všeobecná oční ordinace*. Gemini oční centrum [online]. Nový Jičín [cit. 2022-04-14]. Dostupné z: <http://www.ocni-centrum.cz/ocni-ordinace/vseobecna-ocni-ordinace>

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. Brno: Computer Press. 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

HASHEMI, Hassan et al., *Global and regional estimates of prevalence of refractive errors: Systematic review and meta-analysis* [online]. In: Iran: Journal of Current Ophthalmology, 2017 [cit. 2022-04-13]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.joco.2017.08.009>

HROMÁDKOVÁ, Lada, *Šilhání*. 3. vyd. Brno: Národní centrum ošetřovatelství a nelékařských zdravotnických oborů. 2011. ISBN 978-80-7013-530-3.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. 2013. ISBN 9788024746708.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK, *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: Grada Publishing. 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

JEŘÁBKOVÁ, Andrea, *Obor ortoptika a jeho historie*. Česká oční optika [online]. [cit. 2022-04-11]. 2010. Dostupné z: [https://www.4oci.cz/obor-ortoptika-a-jeho-historie\\_4c432](https://www.4oci.cz/obor-ortoptika-a-jeho-historie_4c432)

JILKOVÁ, Iva. *Amblyopie a její řešení pleoptickou léčbou* [online]. Olomouc, 2020. [cit. 2022-04-11]. Dostupné z:

[https://theses.cz/id/cd169g/Amblyopie\\_a\\_jeji\\_reseni\\_pleoptickou\\_lecbou.pdf](https://theses.cz/id/cd169g/Amblyopie_a_jeji_reseni_pleoptickou_lecbou.pdf). Bakalářská práce. Přírodovědecká Fakulta Univerzity Palackého v Olomouci Katedra Optiky. Vedoucí práce Lucie Machýčková.

KEBZA, Vladimír a kol., *Psycholog ve zdravotnictví*. Praha: Karolinum. 2017. ISBN 978-80-246-3657-3

KOCMANOVÁ, Alena, *Ekonomické řízení podniku*. Praha: Linde. 2013. ISBN 978-80-7201-932-8.

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

KONEČNÝ, Jiří, *Podniková ekonomika*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 2010. ISBN 9788073187712.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, *Principles of Marketing*. 15th ed. Harlow: Pearson. 2014. ISBN 978-0-273-78699-3.

KOTLER, Philip a Kevin KELLER, *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada. 2013. ISBN 978-80-247-8570-7.

KURZY.CZ, *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2022–10 let*. kurzy.cz [online]. 2022. [cit. 2022-04-

14]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/?imakroGraphFrom=1.1.2012>

KURZY.CZ, *Průměrná mzda - vývoj průměrné mzdy, 2022 - 10 let*. kurzy.cz [online] 2022. [cit. 2022-04-14]. Dostupné z:

<https://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/?imakroGraphFrom=1.1.2012>

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA, *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing. 2019. ISBN 978-80-271-0366-9.

MAZUROVÁ, Gabriela et al. *Jak založit či získat praxi I.? (právnícké osoby)* [online]. mladipraktici.cz [cit. 2022-04-14]. Dostupné z: [https://www.mladipraktici.cz/cs/ziskani-praxe/Jak-zalozit-ci-ziskat-praxi-I.-\(pravnicke-osoby\)\\_s799x7614.html](https://www.mladipraktici.cz/cs/ziskani-praxe/Jak-zalozit-ci-ziskat-praxi-I.-(pravnicke-osoby)_s799x7614.html)

OLŠAROVÁ, Sabina, *Komparace studia ortoptiky v České republice a v zahraničí* [online]. Brno 2021. [cit. 2022-04-13]. Dostupné z: <https://theses.cz/id/12pym2/>. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Lékařská fakulta. Vedoucí práce Bc. Eva Modlingerová.

PETRŮ, Naděžda a Václav KUPEC, *Marketingové řízení podniků - diskurs podnikové praxe: prováděcí analýzy - případové studie - příklady a návody*. 3. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, a.s. 2021. ISBN 978-80-7408-228-3.

PILÁTOVÁ, Jana, *Zákon o účetnictví 2017 s komentářem*. Druhé vydání. Praha: Grada Publishing. 2017. ISBN 978-80-271-0430-7.

PRITCHARD, Carl L., *Risk management: Concepts and Guidance*. 5. New York: CRC Press. 2015. ISBN 978-1-4822-5846-2.

PŮČEK, Milan Jan. *SWOT analýza: metodika*. In: Praha: Národní síť Zdravých měst [online]. 2020 [cit.2022-04-14]. Dostupné z: [https://www.dataplan.info/img\\_upload/f96fc5d7def29509aeffc6784e61f65b/analyza-swot-metodika.pdf](https://www.dataplan.info/img_upload/f96fc5d7def29509aeffc6784e61f65b/analyza-swot-metodika.pdf)

RICHTER, Klaus a Johannes WALTHER, *Supply Chain Integration Challenges in Commercial Aerospace*. Switzerland: Springer2017 [online].2017. [cit. 2022-04-14]. ISSN 978-3-319-46155-7. Dostupné z: doi:10.1007/978-3-319-46155-7

ROMPPANEN, Jan Michael. *Segmentation, Targeting & Positioning (STP)*. Northampton: The University of Northampton. [online]. 2021. [cit. 2022-04-14]. Dostupné z: doi:10.13140/RG.2.2.26266.16322/1

RYBNÍČKOVÁ, Aneta, *Co je „Ortoptika“*. Mezinárodní sdružení ortoptiků a optometristů. LF MUNI: Brýle&Móda [online]. 2012. [cit. 2022-04-09]. Dostupné z: <http://www.sdruzenioptiku.cz/sdruzenioptiku/fr.asp?tab=sdruzenioptiku&id=81>

SRPOVÁ, Jitka et al., *Podnikatelský plán a strategie* [online]. 1. Praha: Grada Publishing [cit. 2022-04-11]. 2011. ISBN 978-80-247-4103-1. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/podnikatelsky-plan-a-strategie-756237/>

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

SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA, *Od nápadu k podnikatelskému plánu*. 1. Praha: Grada Publishing. 2017. ISBN 978-80-271-0407-9.

ŠATERA, Karel, *Zdravotní pojištění a ekonomika*. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky. 2010 ISBN 9788073189716.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. Praha: Grada. 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠKRDLANTOVÁ, Martina, *Vaše povinnosti při přijetí zdravotní sestry (v soukromé praxi)*. MEDIGENIA [online]. 2016 [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <http://https://medigenia.cz/clanky/management/vase-povinnosti-pri-prijmuti-zdravotni-sestry-v-soukrome-praxi/>

ŠTROFOVÁ, Helena a Petra TEPLANOVÁ, *Screening zrakových vad u dětí*. *Pediatr. praxi*. Praha: Solen, (15). [online]. 2014. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: [https://www.pediatriepropraxi.cz/artkey/ped-201406-0002\\_Screening\\_zrakovych\\_vad\\_u\\_deti.php](https://www.pediatriepropraxi.cz/artkey/ped-201406-0002_Screening_zrakovych_vad_u_deti.php)

ŠUPŠÁKOVÁ, Petra, *Řízení rizik pro poskytování zdravotnických služeb*. 1. Praha: Grada Publishing [online] 2017. [cit. 2022-04-13]. ISBN Grada Publishing. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/rizeni-rizik-pri-poskytovani-zdravotnich-sluzeb-843752/#>

VODIČKOVÁ, Kristina, *Chirurgická léčba vybraných typů strabismu*. Brno. [online] 2008. [cit. 2022-04-11]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/th/wufgv/disertace\\_-\\_elektronicka\\_finalni\\_podoba.pdf](https://is.muni.cz/th/wufgv/disertace_-_elektronicka_finalni_podoba.pdf). Doktorandská disertační práce. Masarykova Univerzita v Brně, Lékařská fakulta, Dětská oční klinika LF MU a FN Brno. Vedoucí práce Rudolf Autrata.

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

WEISS, Tomáš, *Ekonomika letos poroste o 3,1 %, průměrná inflace dosáhne 8,5 %*. Ministerstvo financí České republiky [online]. 2022. [cit. 2022-04-14]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2022/ekonomika-letos-poroste-o-31--prumerna-i-46160>

ZEMÁNEK, Pavel a Jiří KONEČNÝ, *Malé a střední podnikání*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta logistiky a krizového řízení. 2012. ISBN 9788074541148.



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

ŽÁČEK, Vladimír, *Management podniku*. 2. vyd. Praha: České vysoké učení technické v Praze. 2016. ISBN 9788001059807.

ŽUFAN, Jan, Jan HÁN a Monika KLÍMOVÁ. *Kapitoly z personálního a interkulturního managementu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. 2013 ISBN 9788074783289.

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ARK Anomální retinální korespondence

ČSÚ Český statistický úřad

FN Fakultní nemocnice

HRT Heidelberský retinální tomograf

MŠ Mateřská školka

OCT Optická koherenční tomografie

SÚKL Státní ústav pro kontrolu léčiv

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Marketingový mix (Kocmanová, 2013, převzato) .....	37
Obrázek 2 Matice rizik (Šupšáková, 2017, převzato) .....	40
Obrázek 3 Logo Gemini oční klinika a.s. (interní dokumenty oční kliniky Gemini) .....	45
Obrázek 4 Spádová oblast A (vlastní zpracování, dle údajů Gemini očního centra) .....	56
Obrázek 5 Spádová oblast B (vlastní zpracování, dle údajů Gemini očního centra) .....	56

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 SWOT analýza (Půček, 2020, převzato) .....	33
Tabulka 2 Analýza vzdálenosti konkurence (vlastní zpracování) .....	51
Tabulka 3 Analýza konkurence na základě zvolených kritérií (Vlastní zpracování) .....	53
Tabulka 4 Počet ortoptických pacientů (vlastní zpracování, dle údajů Gemini očního centra) .....	54
Tabulka 5 Počet pacientů v jednotlivých oblastech (vlastní zpracování, dle údajů Gemini očního centra) .....	57
Tabulka 6 Počet dětí ve věku 0-14 let ve třech krajích k 31. 12.(vlastní zpracování dle ČSÚ, 2020).....	58
Tabulka 7 Výhody a nevýhody obou forem ortoptické ordinace (vlastní zpracování) .....	59
Tabulka 8 Mateřské školky Rožnov pod Radhoštěm (Vlastní zpracování) .....	60
Tabulka 9 Legislativa zdravotního pojištění (vlastní zpracování).....	63
Tabulka 10 Legislativa důležitá pro ortoptickou ordinaci (vlastní zpracování .....	64
Tabulka 11 legislativa vztahující se k založení a provozování soukromé ordinace (vlastní zpracování) .....	66
Tabulka 12 Inflace Únor 2022 (Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2022) .....	66
Tabulka 13 Srovnání cen pohonné hmoty a topné oleje (vlastní zpracování dle ČSÚ, 2022) .....	67
Tabulka 15 Shrnutí nákladů na vstupní investici (vlastní zpracování).....	85
Tabulka 16 Fixní náklady (vlastní zpracování) .....	86
Tabulka 17 Variabilní náklady pesimistická varianta (vlastní zpracování) .....	87
Tabulka 18 Variabilní náklady realistická varianta (vlastní zpracování) .....	88
Tabulka 19 Ortoptické kódy jednotlivých výkonů (vlastní zpracování z interních dokumentů společnosti Gemini).....	88
Tabulka 20 Odhadované výnosy nové ortoptické ordinace pesimistické varianty (Vlastní zpracování) .....	91
Tabulka 21 Odhadované výnosy nové ortoptické ordinace realistické varianty (Vlastní zpracování) .....	92
Tabulka 22 Hospodářský výsledek (Vlastní zpracování) .....	93
Tabulka 23 SWOT analýza (vlastní zpracování).....	98
Tabulka 24 Hodnocení rizik (vlastní zpracování) .....	101
Tabulka 25 Ohodnocení identifikovaných rizik (vlastní zpracování) .....	102
Tabulka 26 Matice rizik (vlastní zpracování, dle Šupšákové).....	102

**SEZNAM GRAFŮ**

graf 1 Růst Indexu cen od února 2020 do ledna 2022 (ČSÚ, 2022, převzato).....	67
graf 2 Srovnání míry nezaměstnanosti v České republice za posledních 10 let (Kurzy.cz, 2022).....	68
graf 3 Průměrná mzda v České republice v období 10 let (Kurzy.cz, 2022, převzato).....	69
graf 4 Celkové výdaje na zdravotní péči v České republice mezi roky 2010-2019 (převzato ČSÚ, 2021).....	70
graf 5 počet živě narozených dětí mezi lety 2015-2020 (převzato, ČSÚ, 2021).....	71

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Vybavení ordinace

Příloha P II: Náklady na vstupní investici

**PŘÍLOHA PI: VYBAVENÍ ORDINACE**

Kancelářské vybavení ordinace	Přístrojové vybavení ordinace
Kancelářský stůl	Optotyp
Kancelářské křeslo	Vyšetřovací křeslo
Skříň s úložným prostorem (2x)	Pomůcky na pleoptiku
Kontejnerová skříňka	Poutače na vyšetřování na blízko
Mobilní telefon	Cheioskop (3x) + sada obkreslovacích karet
Stoly pro pacienty (3x)	Stereoskop (2x) + sada spojovacích karet
Židle pro pacienty (8x)	Sadu prizmat
Kancelářské potřeby	Sada prizmatických lišt
Počítač (3x)	Vektograf,
Tiskárna	Zkušební obruba
Televize	Synoptofor
	Anaglyfní brýle (2x)
	Bagoliniho brýle
	Polarizační brýle
	Červený filtr (5x)
	Tabulky na vyšetřování visu do blízka
	Světelná tužka
	Hardyho test
	Brýlová skříň
	Fokometr
	Dětský autorefraktometr
	Cardiff test
	Dioptrické flipry

**PŘÍLOHA P II: NÁKLADY NA VSTUPNÍ INVESTICI**

Položka	Cena (Kč)
Náklady na založení s.r.o.	
Notářský zápis zakladatelské listiny	3 000
Zápis do obchodního rejstříku	8 000
Vydání rozhodnutí o udělení oprávnění k poskytování zdravotních služeb	1 000
Ohlášení živnosti	1 000
Výpis z rejstříku trestů	1 00
Součet nákladů na založení s.r.o.	15 100
Náklady na kancelářské vybavení	
Kancelářský stůl	3 990
Kancelářské křeslo	1 850
Skříně s úložným prostorem (2x)	4 450
Kontejnerová skříňka	2 990
Mobilní telefon	4 490
Stoly pro pacienty (3x)	4 770
Židle pro pacienty (8x)	9300
Počítač (3x)	35 930
Tiskárna	1 290
Televize	4 990
Kancelářské potřeby	2 000
Součet nákladů na kancelářské vybavení	40 120
Náklady na vybavení ordinace	
Optotyp	24 875
Hardyho test	800
Světelná tužka	50
Vektograf	4 500
Cheiroskop (2x) + sada obkreslovacích karet	15 120
Stereoskop (2x) + sada spojovacích karet	14 980
Sadu prizmat	7 125



Sada prizmatických lišt	4 250
Zkušební obruba	5 500
Červený filtr (5x)	2 250
Anaglyfní, brýle (2x)	3 250
Bagoliniho brýle	2 600
Polarizační brýle	820
Vyšetřovací křeslo	2 827
Pomůcky na pleoptiku	6 950
Poutače na vyšetřování na blízko	250
Dioptrické flipry	2 525
Součet nákladů na vybavení ordinace	98 672
Náklady na vybavení čekárny	
Lavice do čekárny (2x)	12 500
Věšák na bundy	800
Součet nákladů na vybavení čekárny	13 300
Spotřební zdravotnický a provozní materiál	
Dezinfekční prostředky + potřeby	900
Náplast'ové okluzory (2x)	800
Ostatní	1 000
Spotřební zdravotnický a provozní materiál celkem	2 700
Mimořádný certifikovaný kurz – Včasný záchyt významných očních poruch u dětí v neverbálním období ve věku od 0 měsíců do 3 let	3 500
První platba nájmu	14 000
<b>Součet nákladů Celkem</b>	<b>226 322</b>